Tác giả của The Art of the Start và Reality Check

Guy Kawasaki

"Hãy đọc cuốn sách này để tạo ra một công ty có sức Mê hoặc như Apple." _ Woz



Enchantment

Mê hoặc

Nghệ thuật làm thay đổi cảm xúc, suy nghĩ và hành động

Tác giả của The Art of the Start và Reality Check

Guy Kawasaki

"Hãy đọc cuốn sách này để tạo ra một công ty có sức Mê hoặc như Apple." _ Woz



Enchantment

Mê hoặc

Nghệ thuật làm thay đổi cảm xúc, suy nghĩ và hành động



Guy Kawasaki

Enchantment

Mê hoặc

Nghệ thuật làm thay đổi cảm xúc, suy nghĩ và hành động

Nhóm dịch:

Chu Vũ Bảo Trân
Cao Bảo Châu
Trần Thị Thu Vân
Nguyễn Hoàng Thanh Duy



ENCHANTMENT

The Art of Changing Hearts, Minds, and Action

Xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa Portfolio, một đơn vị của Penguin Group (USA) và Công ty TNHH Sách Phương Nam thông qua Tuttle-Mori Agency Co., Ltd.



Lời người dịch

Trái tim con người là thứ khó thay đổi. Một số người có thể thay đổi hành động, nhưng từ sâu thẳm trong tim họ vẫn tin vào một giá trị nào đó. Trừ khi bạn trải qua những biến cố bất thường trong cuộc sống và tự mình thay đổi thế giới quan, việc người khác tác động từ bên ngoài dường như là không thể. Và trong cuộc sống, không phải ai cũng may mắn có cơ hội trải nghiệm hành trình tự thay đổi này.

Hơn năm năm trước, tôi thất bại trong việc tạo dựng công việc kinh doanh cho riêng mình. Thất bại ấy khiến tôi phải di chuyển đến một quốc gia khác, thay đổi định hướng công việc và bao gồm cả việc mất đi những người bạn. Tôi nhận được một trong những bài học lớn nhất trong đời: sự thành công của bạn phụ thuộc phần lớn vào việc người ta có thích bạn hay không.

Ngày trước, tôi từng là người suy nghĩ tiêu cực. Tôi không tin vào những điều tốt đẹp. Tôi hay nghi ngờ mọi thứ. Tệ hơn, khi đạt được một số thành công nhỏ, tôi cho mình là người giỏi giang và được quyền phán xét.

Năm 2009, ở một đất nước có nhiều cơ hội, tôi thuyết phục công ty mở chi nhánh ở một quốc gia khác. Tôi thất bại thê thảm vì đã bỏ qua yếu tố tối quan trọng – con người. Tôi nghĩ mình sống ở đất nước đó đủ lâu để hiểu về bạn bè, đồng nghiệp và văn hóa.

Trong quãng thời gian khó khăn, tôi dành nhiều thời gian để suy nghĩ, phân tích, gặp gỡ bạn bè, đọc sách và tự thúc mình đứng dậy. Tôi thích đọc sách tâm lý và kinh doanh. Một trong những cuốn sách tôi tâm đắc là Enchantment (Mê hoặc). Tôi biết đến cuốn sách này qua video clip trên e-corner (Entrepreneurship Corner) của trường Stanford, khi tác giả Guy Kawasaki đến giới thiệu cuốn sách mới

nhất của ông vào năm 2011. Những điều trong bài thuyết trình dài gần một giờ có thể là rất bình thường đối với phần lớn một số người, nhưng đối với tôi ở thời điểm ấy là cả một chân trời mới. Tôi chưa bao giờ kiên nhẫn xem hết một video về giáo dục dài hơn năm phút. Tôi quyết định phải mua ngay cho mình một bản.

Khi đọc hết chương III, tôi ước mình đọc cuốn sách này nhiều năm về trước, trước khi liều lĩnh chuyển hướng. Tôi muốn phổ biến cuốn sách này ở Việt Nam vì tôi nghĩ cũng có nhiều người cần nó như mình. Việc dịch "Enchantment" cũng là một lời nhắc nhở bản thân về những gì đã tạo nên một tôi của ngày hôm nay. Tôi liên hệ với tác giả và được biết chưa ai dịch Enchantment ra tiếng Việt. Tôi liên hệ với Công ty sách Phương Nam, gợi ý họ mua bản quyền sách và thật may mắn là họ đã đồng ý. Nhân đây, tôi cũng xin chân thành cảm ơn Công ty sách Phương Nam về việc này. Cuốn sách là thành quả của sự nỗ lực trong hơn hai năm về dịch thuật, bản quyền và các công đoạn xuất bản.

"Mê hoặc" không những thảo luận về những bài học tuy nhỏ nhưng thực tế và hữu ích, mà còn cổ vũ cho cách sống tích cực và cách đối xử tốt đẹp giữa người với người. Nếu ai cũng đối xử với nhau tốt thì thế giới quanh ta sẽ trở nên tốt đẹp hơn. Sách chỉ ra những cách ta có thể gợi mở cho người khác để tự họ thay đổi bản thân và trở thành người hoàn thiện hơn. Quan trọng là trong lúc đọc sách, tôi có cơ hội tự chiêm nghiệm lại bản thân, những sai lầm, và nhận ra những điều đúng đắn.

Trong quá trình trao đổi, Guy có hỏi, "Bạn nghĩ gì về cuốn Enchantment *(Mê Hoặc)* này so với cuốn How To Win Friends And Influence People *(Đắc Nhân Tâm?)* " Tôi trả lời, "Trong thuật ngữ công nghệ phần mềm, *Mê Hoặc* như một lớp con kế thừa lớp cha *Đắc Nhân Tâm* . Nó chuyên sâu hơn cho những người khởi nghiệp." Thật vậy, sách dạy bạn những điều tưởng chừng đơn giản nhưng rất hữu ích mà không phải ai cũng làm được, từ cách nhìn, mỉm cười, cách bắt tay với người đối diện, đến việc sử dụng email, soạn bài thuyết

trình PowerPoint, làm hài lòng nhân viên, hay phân tích sản phẩm thế nào cho hợp lý.

Vì đây là lần đầu tiên dịch sách và là người không chuyên, tôi gặp rất nhiều khó khăn, trong đó có việc dịch từ "enchant" thế nào cho đúng. Tiếng Việt thật phong phú, "enchant" có thể được dịch là "bỏ bùa", "mê hoặc", "say mê", "thu hút", ... Tôi cố gắng chọn từ mang ý nghĩa chuẩn xác nhất với từng ngữ cảnh. Công việc dịch thuật chắc chắn có thiếu sót, mong bạn đọc thông cảm.

Ngoài ra, với quỹ thời gian hạn hẹp, tôi đã rất may mắn được sự giúp đỡ của ba sinh viên xuất sắc của mình. Mặc dù rất bận rộn với việc học và thực tập, họ vẫn dành hết công sức để giúp tôi hoàn thành công việc đầy thú vị và thử thách này. Tôi cũng xin chân thành cảm ơn Trân, Châu và Vân đã hoàn thành rất tốt phần việc của mình.

Bây giờ khi có công việc riêng, tôi lại càng thấy những gì trong sách hữu ích. Tôi mong rằng bản dịch này sẽ đưa cuốn sách đến với nhiều người hơn. Tôi cũng hy vọng sách sẽ có những ảnh hưởng tích cực lên bạn nhiều như đối với tôi: mỗi sáng trước khi đi làm, tôi tự mỉm cười với chính mình trong gương. Khi bạn cười với thế giới, thì thế giới cũng sẽ mỉm cười với bạn.

Chúc bạn đọc sách vui!

Nguyễn Hoàng Thanh Duy

Mê hoặc

Nghệ thuật làm thay đổi cảm xúc, suy nghĩ và hành động

Guy Kawasaki cũng là tác giả của

The Art of the Start

Rules for Revolutionaries

The Macintosh Way

Selling the Dream

How to Drive Your Competition Crazy

Hindsights

The Computer Curmudgeon

Database 101

Reality Check

Nhiều nam nhi có thể làm nên cả gia tài, nhưng rất ít người có thể tạo dựng một gia đình.

- J. S.Bryan

Cuốn sách này dành tặng cho vợ và bốn đứa con của tôi, Nic, Noah, Nohemi, và Nate... bởi vì những người ấy đã mê hoặc tôi mỗi ngày.

Lời tri ân

Lòng biết ơn tạo ra sự viên mãn trong cuộc sống. Nó biến những gì chúng ta đang có trở nên đầy đủ hơn. Nó chuyển từ chối thành chấp nhận, hỗn loạn thành trật tự, nhầm lẫn thành rõ ràng. Nó có thể biến một bữa ăn thành một bữa tiệc, một ngôi nhà thành một mái ấm, một người lạ thành một người bạn.

- Melody Beattie (tác giả cuốn "Không còn phụ thuộc")

Xuất bản một cuốn sách không phải là một nỗ lực đơn độc. Đúng vậy, khi viết tác giả phải trải lòng mình qua câu chữ, nhưng công việc xuất bản lại là một quá trình dài chuyển hóa từ tâm thức lên trang giấy. Tôi gửi lời cảm ơn đến gần một trăm người đã nỗ lực giúp tôi hoàn thành cuốn sách này.

Những người không thể thiếu: vợ tôi, Beth Kawasaki và người bạn thân nhất của tôi, Will Mayall.

Những người đặt nền móng đầu tiên: Marylene Delbourg-Delphis và Bill Meade.

Tình nguyện viên: Sarah Brody, Taly Weiss, Jon Winokur, Anne Haapanen, Kate Haney, Tina Seelig, Steve Martin, and Bruna Martinuzzi.

Cộng tác viên: Mari Smith và Greg Jarboe.

Chim cánh cụt: Người luôn kiên nhẫn Rick Kot, Joe Perez, Kyle Davis, Jacquelynn Burke, Allison McLean "Ngọt ngào", Laura Tisdel, Gary Stimeling, Will Weisser, và Adrian Zackheim.

Gã cơ bắp: Sloan Harris.

Nghiên cứu viên: Catherine Faas.

Thử nghiệm Beta: Karen Lai, Alison van Diggelen, Ed Morita, Alfonso Guerra, Jim Simon, Cerise Welter, Brad Hutchings, Scott Yoshinaga, Gary Pinelli, Web Barr, Terri Lowe, Dan Agnew, Terri Mayall, Gary Pinelli, Harish Tejwani, Bill Lennan, Kelsey Hagglund, Lisa Nirelli, Matt Maurer, Tammy Cravit, Tariq Ahmad, Kip Knight, Geoff Baum, Milene Laube Dutra, Brent Kobayashi, Alex de Soto, Patricia Santhuff, Daniel Pellarini, Mitch Grisham, Stevie Goodson, Fernando Garcia, Ken Graham, Steve Asvitt, Charlotte Sturtz, Kelly Haskins, Lindsay Brechler, Shoshana Loeb, Halley Suitt, Barbara French, Zarik Boghossian, Imran Anwar, Ravit Lichtenberg, và Matt Kelly.

Trang bìa: Sarah Brody, Ade Harnusa Azril, Michael G. LaFosse, Richard Alexander, Lisa Mullinaux, Ross Kimbarovsky (và nhóm Crowdspring), Jason Wehmhoener, Jean Okimoto, Gina Poss, và Marco Carbullido.

PowerPoint: Ana Frazao.

Marketing: Catri Velleman, Allen Kay, và Neenz Faleafine.

Nhà hàng: La Tartine ở thành phố Redwood, bang California.

Âm nhạc: kênh "Người Đương Thời" của Pandora.

Bỏ sót bất cứ người nào đã giúp đỡ tôi là một hành động đáng trách nhất, nên xin niệm tình nếu tôi có lỡ làm như vậy. Hãy gửi mail cho tôi vào địa chỉ Guy@alltop.com và tôi sẽ sửa lại bản thảo vào

những lần in ấn kế tiếp. Dù thế nào đi nữa thì tôi cũng gửi lời cám ơn chân thành đến tất cả mọi người. Tôi đã không viết được cuốn sách này nếu không có mọi người.

Lời mở đầu

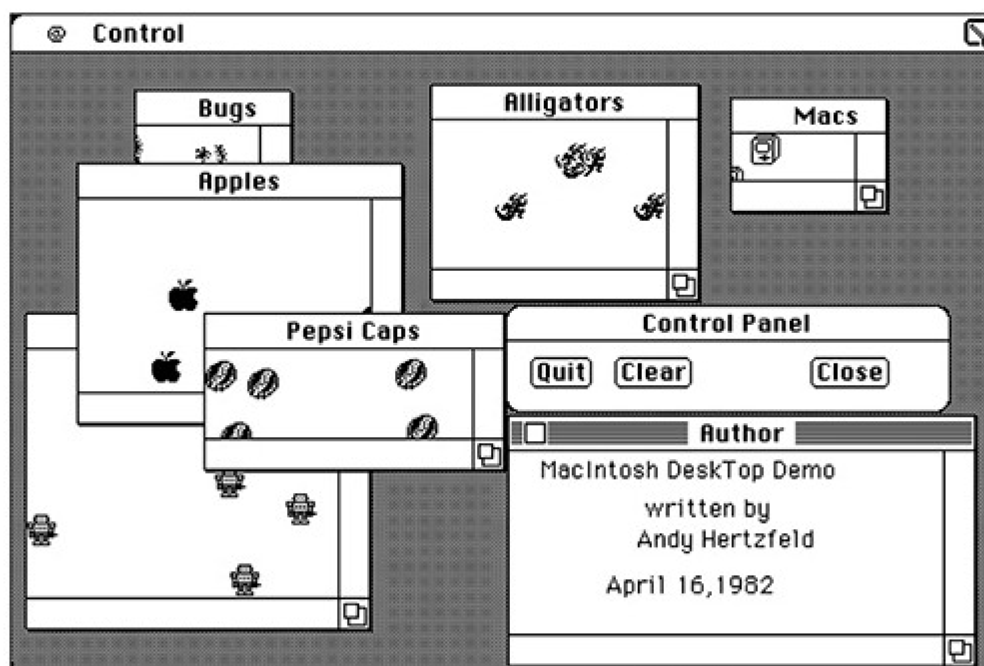
Khó khăn không nằm ở những ý tưởng mới, mà ở chỗ chúng ta không thoát ra được khỏi những tư tưởng cũ; những thứ đã ăn sâu vào tiềm thức của mỗi người chúng ta.

- John Maynard Keynes

Câu chuyện của tôi

Tôi nhìn thấy chiếc máy tính Macintosh lần đầu vào mùa hè năm 1983, sáu tháng trước khi nó được bán ra thị trường. Mike Boich khoe chiếc máy với tôi tại văn phòng trên đường Bandley ở Cupertino, California. Lúc bấy giờ, Boich là người quảng bá sản phẩm phần mềm cho bộ phận Macintosh của Apple. Tôi là một nhà kim hoàn nhỏ, buôn vàng và kim cương với một nhà sản xuất nữ trang nhỏ ở ngoại ô Los Angeles. Macintosh lúc đó chỉ là một lời đồn đại. Và lý do duy nhất tôi được thấy nó sớm đến vậy là vì tôi là bạn cùng phòng với Boich thời đại học.

Thời đó, khái niệm "máy tính cá nhân" nghe rất lạ tai bởi vì hầu hết máy tính đều thuộc về các công ty Fortune 500, các trường đại học và chính phủ. May mắn lắm thì bạn được làm chủ một máy Apple IIe hoặc IBM PC. Những chiếc máy này hiển thị văn bản bằng chữ in hoa hay chữ thường, và bạn có thể di chuyển con trỏ trên màn hình bằng các phím điều khiển. Hầu như cả thế giới lúc bấy giờ đều dùng máy đánh chữ IBM Selectric, và những ai may mắn thì sắm được máy đời mới có băng xóa.



Khoảnh khắc bị mê hoặc dữ dội thứ hai trong đời tôi là khi nhìn thấy chiếc máy Macintosh (lần đầu tiên là lúc gặp vợ tôi). Khi nhìn thấy chiếc máy, mắt tôi như sáng ra, bao nhiêu u ám chợt tan biến và tôi như nghe được cả tiếng hát thiên thần.

Ta hãy điểm lại hai chức năng làm cho máy Macintosh trở nên tuyệt diệu. Thứ nhất, nó có thể hiển thị đồ họa hoạt hình. Andy Hertzfeld, "phù thủy phần mềm" của dòng Macintosh, đã tạo ra một chương trình có nắp chai Pepsi nhảy tâng lên để thể hiện tính năng này. Sau đó Steve Jobs đã dùng chương trình của Andy để thuyết phục John Sculley, Tổng giám đốc của Pepsi, rời bỏ công việc "bán nước đường" để tham gia vào Apple. Ngày nay, hiệu ứng này nghe có vẻ đơn giản, nhưng vào thời đó, những biểu tượng nhún nhảy trên màn hình là một phép màu.

Thứ hai, với chương trình MacPaint của Macintosh, người ta có thể vẽ hình như bức "Geisha tranh khắc gỗ" của Susan Kare, một họa sĩ đồ họa trong công ty. Khi Boich cho tôi xem tính năng của MacPaint, tôi đã muốn nhảy cẫng lên. Lúc bấy giờ, người ta chỉ có thể vẽ hình ảnh thô bằng cách dùng chữ và số. Với Macintosh, bất kỳ

ai cũng có thể vẽ sơ đồ, nếu không muốn nói là tạo ra những tác phẩm hội họa.



Chỉ trong vài phút, những gì Boich cho tôi xem đã thuyết phục tôi ở hai điểm: thứ nhất, máy Macintosh làm cho con người trở nên sáng tạo hơn và làm việc hiệu quả hơn gấp nhiều lần; và thứ hai, tôi muốn làm việc cho Apple. Boich tìm được cho tôi một vị trí ở bộ phận Macintosh, và nhiệm vụ của tôi là thuyết phục các nhà chế tạo khác tạo ra những sản phẩm tương thích với máy Macintosh. Tôi đã dùng nhiệt huyết của mình để làm cho họ tin vào máy Macintosh hệt như tôi.

Công việc này đã đánh dấu sự khởi đầu của một niềm đam mê xuyên suốt 25 năm với nghệ thuật mê hoặc. *Mê hoặc, theo tôi định nghĩa là quá trình làm con người trở nên hoan hỉ với một sản phẩm, dịch vụ, một tổ chức hay một ý tưởng nào đó* . Kết quả của sự mê hoặc là một sự hỗ trợ tự nguyện và lâu dài có lợi cho đôi bên.

Cuộc hành trình của chúng ta

Cuốn sách này dành cho những người có cái nhìn tích cực chứ không tiêu cực về cuộc sống. Họ đem đến cho thị trường một mục tiêu - một sản phẩm, dịch vụ, một tổ chức hay một ý tưởng nào đó - để làm cho thế giới này trở nên tốt đẹp hơn. Họ nghiệm ra rằng trong thế giới của các phương tiện thông tin đại chúng, các phương tiện truyền thông xã hội, và các phương tiện truyền thông quảng cáo, để đạt được một mục tiêu thì không thể dùng những mối quan hệ xã giao chóng vánh, hời hợt và tạm bợ.

Tôi sẽ dẫn dắt bạn vào cuộc hành trình để tìm hiểu làm thế nào có thể thay đổi tình cảm, suy nghĩ và hành động của người khác. Và đây là lộ trình của chúng ta:ư

CHƯƠNG 1: TẠI SAO CẦN PHẢI MÊ HOẶC?

Mục tiêu của bạn lớn lao chừng nào, thì bạn càng phải thay đổi tình cảm, suy nghĩ và hành động của mọi người xung quanh nhiều chừng đó. Điều này đặc biệt đúng khi bạn có nguồn lực hạn hẹp mà phải đối mặt với những đối thủ cạnh tranh hùng mạnh. Nếu cần phải thu hút mọi người, bạn đang làm một việc có ý nghĩa. Nếu đang làm một việc có ý nghĩa, bạn cần thu hút mọi người.

CHƯƠNG 2: LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐƯỢC YÊU MẾN?

Đã có ai mà bạn không thích lại mê hoặc được bạn chưa? Tôi không tin có người như thế. Nếu anh ta [1] đã từng làm được như vậy, tôi không nghĩ điều đó sẽ bền vững. Đó là lý do tại sao bước đầu tiên của sự mê hoặc là phải làm sao để mọi người thích mình. Để làm

được điều này, bạn cần phải chấp nhận người khác và tìm ra điều để thích ở họ.

CHƯƠNG 3: LÀM THẾ NÀO XÂY DỰNG LÒNG TIN?

Đã có ai bạn không bao giờ tin tưởng lại mê hoặc được bạn chưa? Tôi cũng không nghĩ có người như thế. Chiếm được lòng tin là bước thứ hai. Mọi người chỉ tin tưởng bạn khi bạn có kiến thức, năng lực, làm việc hiệu quả hơn, đem lại nhiều cơ hội hơn và tạo ra những tình huống cùng có lợi - nói tóm lại là khi bạn làm đúng việc và đúng cách.

CHƯƠNG 4: CHUẨN BỊ RA SAO?

Những sản phẩm, dịch vụ, tổ chức hay ý tưởng tuyệt vời đều rất mê hoặc. Những thứ vớ vẩn thì không. Để mê hoặc được mọi người, ta phải tạo ra một thứ tuyệt vời, nói về nó một cách ngắn gọn, đơn giản, bằng những từ dễ hiểu, và cố gắng hết mình để đưa sản phẩm ra thị trường trước đối thủ cạnh tranh.

CHƯƠNG 5: CÁCH TUNG SẢN PHẨM?

Những người mê hoặc vĩ đại đều rất thành công. Đây là điều mà Richard Branson và Steve Jobs làm tốt hơn ai hết. Hơn bao giờ hết. Bắt đầu sản phẩm của bạn nghĩa là kéo người khác về phe bạn, làm cho họ ít nhất là thử nghiệm nó, và chiêu mộ những người đầu tiên tiếp thu ý tưởng đó để lan tỏa nó ra cả thế giới.

CHƯƠNG 6: LÀM THẾ NÀO ĐỂ VƯỢT QUA SỰ CHỐNG ĐỐI?

Mọi người thường chấp nhận những sản phẩm và dịch vụ “đủ tốt” bởi vì họ quá bận và không biết những thứ tốt hơn. Bạn sẽ gặp những trường hợp không thích sự thay đổi. Cách vượt qua được sự chống lại sự thay đổi là phải đưa ra được những bằng chứng xã hội, tìm một cách để cùng tán thành, và thu hút tất cả những người có tầm ảnh hưởng.

CHƯƠNG 7: LÀM THẾ NÀO ĐỂ DUY TRÌ SỰ MÊ HOẶC?

Mê hoặc là một quá trình dài chứ không phải là một sự kiện nhất thời. Để những nỗ lực của mình được lâu dài đòi hỏi mọi người tiếp thu những mục tiêu của bạn, phản hồi và thực hiện các cam kết của họ. Điều này còn giúp xây dựng được một hệ sinh thái bao gồm các đại lý, tư vấn viên, lập trình viên, và những nhóm người dùng xung quanh mục tiêu của bạn.

CHƯƠNG 8: LÀM THẾ NÀO ĐỂ SỬ DỤNG CÔNG NGHỆ ĐẨY?

Bạn đã bao giờ tự hỏi làm sao để sử dụng phần mềm thuyết trình Powerpoint, mạng xã hội Twitter, và thư điện tử (email) để đẩy thông tin ra ngoài? Những sản phẩm này cho phép mang câu chuyện của bạn đến cho những người bạn muốn mê hoặc. Chương này giải thích làm thế nào để làm điều này bằng cách sử dụng những công nghệ mới nhất.'

CHƯƠNG 9: LÀM THẾ NÀO ĐỂ SỬ DỤNG CÔNG NGHỆ KÉO?

Bên cạnh công nghệ đẩy còn có công nghệ kéo. Trong trường hợp này, bạn mang mọi người đến với câu chuyện của bạn thay vì đưa câu chuyện của bạn đến với mọi người. Chương này tập trung vào việc sử dụng các trang web, blog, Facebook, LinkedIn, và Youtube để mê hoặc người khác và khuyến khích họ đến với bạn.

CHƯƠNG 10: LÀM THẾ NÀO ĐỂ MÊ HOẶC NHÂN VIÊN CỦA BẠN?

Thu hút người khách không chỉ là một hoạt động ngoài lề mà còn có tác động trực tiếp đến nhân viên. Nếu bạn cho nhân viên có cơ hội nắm vững các kĩ năng, quyền tự quyết định làm việc độc lập, và cơ hội để nhận ra một mục đích rõ ràng, thì bạn sẽ có thể mê hoặc được nhân viên của mình.

CHƯƠNG 11: LÀM THẾ NÀO ĐỂ MÊ HOẶC SẾP CỦA BẠN?

Hãy thử tưởng tượng được làm việc cho một người nào đó bạn đã mê hoặc. Những lợi ích bạn có được bao gồm sự tự do, linh hoạt, tiền tài và nâng đỡ. Mê hoặc sếp đòi hỏi bạn phải dồn hết nỗ lực của mình làm cho sếp thành công - và kết quả rất đáng để làm vậy.

CHƯƠNG 12: LÀM THẾ NÀO ĐỂ TRÁNH BỊ MÊ HOẶC?

Không phải bất kì người đi mê hoặc nào cũng có cùng sự quan tâm với bạn. Vì thế, chống lại sự mê hoặc là một kỹ năng quý báu đòi hỏi khả năng tránh được những tình huống cám dỗ, có tầm nhìn xa vào tương lai, và tìm ra được người phản biện. Sau khi đọc chương này, không chừng bạn có thể cưỡng lại sự thu hút từ những sản phẩm của Apple.

Chúng ta hãy bắt đầu

Sau khi đọc xong cuốn sách này, bạn sẽ biết cách áp dụng những kinh nghiệm của tôi như là một nhà truyền giáo, một doanh nhân, và một nhà đầu tư mạo hiểm để làm "Macintosh" của bạn thành công. Tôi đang chia sẻ những hiểu biết của mình để bạn có thể thay đổi thế giới. Đối với một tác giả, không có một phần thưởng nào to lớn hơn là được chứng kiến người khác áp dụng những gì họ đã chia sẻ, nên tôi đang rất hồi hộp để bắt đầu.

Guy Kawasaki

Silicon Valley, California 2011

---

[1] Nói chung, tôi sử dụng danh xưng giống cái khi có một ví dụ tích cực. Đây là nỗ lực nho nhỏ của tôi để chống lại sự thiên lệch bất công đối với phụ nữ trong sách vở từ ngàn năm nay.

CHƯƠNG 1

Tại sao phải mê hoặc?

Trước tiên ta phải trải nghiệm những gì mình muốn thể hiện.

- Vincent van Gogh

Thiên hạ sẽ không đổ xô đến với bạn chỉ vì bạn làm ra một sản phẩm tuyệt vời. Thật ra, sản phẩm càng tuyệt vời bao nhiêu thì càng khó để mọi người để mắt đến nó, vì nó quá khác biệt với những gì quen thuộc chương này giải thích thế nào là mê hoặc, khi nào và tại sao ta lại cần nó, và đạo lý khi mê hoặc người khác.

Thế nào là mê hoặc?

Trong khoảng thời gian làm việc ở Peace Corp từ 1987 đến 1989, tác gia và nhà làm phim Karin Muller đã đào nhiều giếng nước và xây nhiều trường học cho một ngôi làng ở Philippines. Một đêm nọ, mười bảy thành viên thuộc NPA (Quân đội Nhân dân Mới) - lực lượng vũ trang của Đảng Cộng sản Philippines - đến lều để thẩm vấn bà. Trước đó, dân làng đã cảnh báo Muller về việc này, do đó bà đã chuẩn bị hai thứ đặc biệt: đường và cà phê.

Khi người của NPA đến, bà thốt lên "Tạ ơn Chúa các anh đã đến. Tôi chờ mọi người cả ngày rồi. Xin mời vào, dùng cà phê với tôi. Hãy để súng ngoài cửa". Hành động đó làm người chỉ huy hoàn toàn bối rối, anh ta bỏ súng xuống và ngồi uống cà phê. Bà đã tránh được cuộc thẩm vấn (hoặc có thể tồi tệ hơn thế) vì Muller biết "ta không thể tra hỏi người đang uống cà phê với mình".

Muller đã không phản ứng với sự giận dữ, căm phẫn hoặc hoảng loạn (nếu là tôi thì chắc tôi đã như thế). Thay vào đó, bà tác động vào cảm xúc của người chỉ huy và xoay chuyển tình huống lúc ấy từ bạo lực và đe dọa thành một cuộc đối thoại và giao tiếp. Bà dùng lòng hiếu khách đầy bất ngờ để làm thay đổi tình cảm, suy nghĩ và hành động của người chỉ huy.

Nói ngắn gọn, bà đã mê hoặc người chỉ huy.

Sự mê hoặc có thể xảy ra ở bất cứ nơi đâu, trong làng mạc, cửa hàng, nơi kinh doanh, văn phòng, phòng họp và cả trên Internet. Nó tạo ra những chuyển biến trong tình cảm và ý nghĩ và từ đó tạo nên những thay đổi trong hành động. Nó không đơn thuần là sự thao túng người khác để đạt được mục đích của bản thân. Sự mê hoặc làm chuyển hóa hoàn cảnh và các mối quan hệ. Nó biến thái độ thù hằn thành sự nhã nhặn, và biến sự nhã nhặn thành thiện cảm. Nó biến những người hoài nghi và chỉ trích thành những người tin tưởng.

Khi nào cần mê hoặc?

Có nhiều phương pháp kiếm tiền đã được kiểm chứng về hiệu quả. Mê hoặc là một hướng đi khác: Khi mê hoặc người khác, mục tiêu của ta không phải là kiếm tiền từ họ hoặc khiến họ làm những gì ta muốn; mục tiêu của ta là làm cho họ tràn đầy hứng thú. Đây là những tình huống ta cần sự mê hoặc nhiều nhất:

- **Khát vọng vươn đến thành quả cao đẹp, lý tưởng** . Ta muốn thay đổi thế giới? Muốn làm cho nhộng lột xác thành bướm? Điều này không thể đạt được bằng những mối quan hệ bình thường. Ta cần phải thuyết phục mọi người mơ cùng giấc mơ với mình.
- **Ra những quyết định khó khăn, bất thường** . Càng khó thay đổi thì càng phải mê hoặc. Những yếu tố làm nảy sinh bất đồng thường bao

gồm chi phí, rủi ro và chính trị. Sự thay đổi càng lớn thì nỗ lực càng giàu ý nghĩa.

- **Vượt qua những thói quen cố hữu** . Thói quen giúp chúng ta đơn giản hóa cuộc sống và đưa ra quyết định nhanh hơn, hiệu quả hơn và an toàn hơn. Nhưng đôi lúc chúng cũng cản trở những ý tưởng mới làm thay đổi hiện trạng. Sự mê hoặc có thể mở toang cánh cửa để ta có cơ hội đạt được những thay đổi đó.
- **Bất chấp đám đông.** Đám đông không phải lúc nào cũng khôn ngoan. Đám đông có thể khiến bạn có những sự lựa chọn ngớ ngẩn, không tối ưu và thậm chí tai hại. Mê hoặc để tách người ta ra khỏi đám đông cũng quan trọng không kém như lúc bạn muốn lôi họ vào.
- **Theo đuổi công việc khi bị cản trở hoặc không có phản hồi.** Cần một sự tận tâm cao độ khi bạn làm việc mà không có hoặc có rất ít thông tin phản hồi, và khi cần nhiều thời gian để thấy được kết quả công sức của mình. Trong những trường hợp này, sự quan tâm và ủng hộ vừa phải quả thật không đủ. Ta phải khích động niềm say mê để mọi người gắn bó với mình. Ví dụ, bạn phải có niềm tin lớn lao khi làm việc cho một công ty kỹ thuật sinh học, bởi vì phải mất ít nhất mười năm hoặc hơn thế nữa thì mới đưa được một loại thuốc mới ra thị trường.

Những tình huống trên có quen thuộc không? Có đấy, vì ta luôn gặp phải khi muốn làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn.

Mọi người đang nghĩ gì?

Trong thập niên 1980, Apple thất bại khi bán máy Macintosh cho các công ty. Sai lầm cơ bản là chúng tôi không hiểu khách hàng tiềm năng đang nghĩ gì. Thật vậy, chúng tôi tin rằng chỉ cần suy nghĩ từ một phía là đủ.

Chúng tôi bị mê hoặc bởi chính những sản phẩm của mình mà không hiểu vì sao người khác lại không nghĩ vậy. Đó là lúc tôi nhận ra rằng để mê hoặc người khác, ta phải hiểu người đó đang nghĩ gì, cảm nhận ra sao và tin tưởng vào điều gì.

Giải pháp ở đây là hãy tưởng tượng bản thân mình là người mình muốn mê hoặc và tự hỏi những câu sau. Nếu ta cũng không trả lời được thì đừng mong mình mê hoặc được ai.

- **Người này muốn gì?** Ta không thể trách khi một ai đó không biết động cơ của ta. Điều này không có nghĩa là ta không được có quyền lợi gì cho bản thân mà cần trình bày động cơ của mình để người ấy cảm thấy thoải mái.
- **Sự thay đổi có đáng để nỗ lực không?** Bước tiếp theo là giúp người đó nhận ra mối liên hệ giữa mục đích của ta và những gì cô ta muốn. Những lợi ích khi thay đổi phải lớn hơn chi phí của sự thay đổi này và lớn hơn lợi ích khi không thay đổi gì cả. Ta tự thấy rằng đáng để thay đổi thì không đủ; người ta muốn mê hoặc cũng phải tin như vậy.
- **Tôi có khả năng thay đổi không?** Ngay cả khi thay đổi là việc đáng làm, cô ấy có làm được không? Các yếu tố cản trở sự thay đổi bao gồm phí tổn, nỗ lực, và sự mạo hiểm bắt buộc phải có khi thay đổi. Ngay cả khi muốn và tin rằng cần thay đổi, người ta vẫn có thể hoài nghi ở khả năng thay đổi của chính mình.

Trong trường hợp của Apple vào những năm 1980, động lực của chúng tôi là bán máy tính. Chúng tôi nghĩ rằng chuyển sang bán máy Macintosh là điều đáng làm vì nó giúp mọi người tăng năng suất và sự sáng tạo. Nhưng chúng tôi đã đánh giá thấp những khó khăn khi các công ty phải thay đổi chính sách và trong việc khắc phục nhận thức rằng tuy Macintosh dễ sử dụng nhưng khá yếu về công suất tính toán.

Bằng cách đặt mình vào vị thế của những người ta muốn mê hoặc, ta sẽ thấy được sự mê hoặc đòi hỏi phải thay đổi nhiều như thế nào. Có thể phải mất vài tuần hoặc vài tháng để mê hoặc một ai đó, vì vậy ta nên chuẩn bị cho một cuộc chạy marathon chứ không phải chạy nước rút.

Đâu là ranh giới?

Mục đích của chiến thuật mê hoặc không phải là để đạt được lợi ích cho riêng mình, mà ngược lại, nếu muốn mê hoặc dài lâu, người kia cũng phải được lợi. Ta cũng cần xác định rõ ranh giới giữa những hành vi đạo đức và hành vi phi đạo đức. Đây là những đề mục để kiểm tra xem ta đang ở đâu:

- **Ta có đang buộc người khác làm việc mà ta không muốn làm?** Việc gì nếu ta không muốn làm thì đừng bắt người khác làm. Bắt người khác làm việc ta không muốn làm chính là dùng thủ đoạn hay áp đặt, không phải là mê hoặc, và sẽ không hiệu quả về lâu dài.
- **Ta có mâu thuẫn về quyền lợi không?** Sự mê hoặc sẽ bền lâu nếu quyền lợi của ta phù hợp với quyền lợi của người khác. Mối liên kết này làm cho việc mê hoặc hợp với luân thường đạo lý và thú vị hơn. Nếu quyền lợi của ta không phù hợp, thì ta nên thay đổi quyền lợi của mình, hoặc xem lại thị trường ta muốn tham gia.
- **Ta có che giấu mâu thuẫn về quyền lợi không?** Ngay cả khi cho rằng quyền lợi của ta là thỏa đáng, ta cũng nên công khai quyền lợi của mình trong vai trò nhân viên, cổ đông hay vị thế nào khác. Không có gì gọi là công khai thái quá.
- **Ta có đang chơi trò "lời nói dối cao quý"?** Sẽ có lúc ranh giới bị phai mờ khi quyền lợi quá lớn lấn át những nguy cơ tiềm ẩn. Tuy nhiên, không có lời nói dối nào là cao quý. Ở đây chỉ có dối trá hay sự thực - không có gì ở giữa.
- **Ta có đang mê hoặc người cả tin?** Chiêu dụ người khờ khạo hoặc cả tin - những người không có khả năng nhận thức được sự thật hoặc những gì là tốt nhất cho họ - là hành vi vô đạo đức. Lừa gạt người cả tin rất dễ và điều này xảy ra hằng ngày, nhưng đừng nhầm lẫn trò lừa gạt này là một thành công. Ngoài ra, chiêu dụ được người cả tin không giúp ta cải thiện được kỹ năng gì cả. Thay vào đó, ta sẽ có cảm giác sai lệch về năng lực bản thân và có thể biến thành kẻ xấu.

Nếu bạn trả lời có với bất kỳ câu hỏi nào trên đây thì bạn là một người mê hoặc phi đạo đức. Nỗ lực của bạn có thể hiệu quả trong một thời gian ngắn, nhưng bạn sẽ gây thêm nhiều nghiệp chướng cho bản thân. Hãy tìm hiểu cuốn sách này để thay đổi phương cách cuốn hút của bạn và tránh xa những điều xấu.

Về các ví dụ và cách sử dụng cuốn sách này

Tâm lý hành vi là môn khoa học đúc kết thói quen của đối tượng làm thí nghiệm.

- Douglas Busch

Trong thời gian viết Mê hoặc, tôi đã đọc hàng chục cuốn sách về nghệ thuật thuyết phục, gây ảnh hưởng, và chiêu dụ người khác. Nhiều sách trích dẫn những nghiên cứu hành vi tâm lý con người để "cho thấy" tại sao ta cần phải dùng nhiều kỹ thuật. Tôi đã đọc nhiều bài nghiên cứu và báo cáo, và đã học được một vài điều:

- Trong nhiều nghiên cứu, sinh viên đại học là đối tượng thí nghiệm. Nếu không phải là sinh viên thì là chuột cống hay chuột nhắt. Họ (sinh viên đại học) đại diện một phần nhỏ của số đông, và kiếm ra được vài đồng hay nhận được tín chỉ đã là động lực cho họ rồi. Kết quả từ các nghiên cứu này có thể áp dụng trong thế giới thực, nhưng bạn không nên giả thuyết điều này luôn đúng.
- Các nhà khoa học tìm kiếm một sự khác biệt "đáng kể về số liệu" giữa một nhóm được kiểm soát và một nhóm thí nghiệm, một sự khác biệt không có tính chất may rủi. Câu hỏi nổi cộm là, "Nếu thực hiện lại cuộc nghiên cứu, có bao nhiêu xác suất ta đạt được kết quả giống như vậy?". Tuy nhiên, số liệu thống kê không phải lúc nào cũng cho thấy sự khác biệt giữa nhóm kiểm soát và nhóm thí nghiệm lớn đến mức nào. Những nhà khoa học gọi sự khác biệt này là hiệu ứng về quy mô.

- Những người thực hiện nghiên cứu là những nhà khoa học, và họ luôn cố gắng tìm hiểu và giải thích mọi thứ. Họ quan tâm làm sao nghiên cứu khoa học cho tốt: kiểm soát các biến số, tính khách quan, khả năng tái lập, danh tiếng và tài trợ.

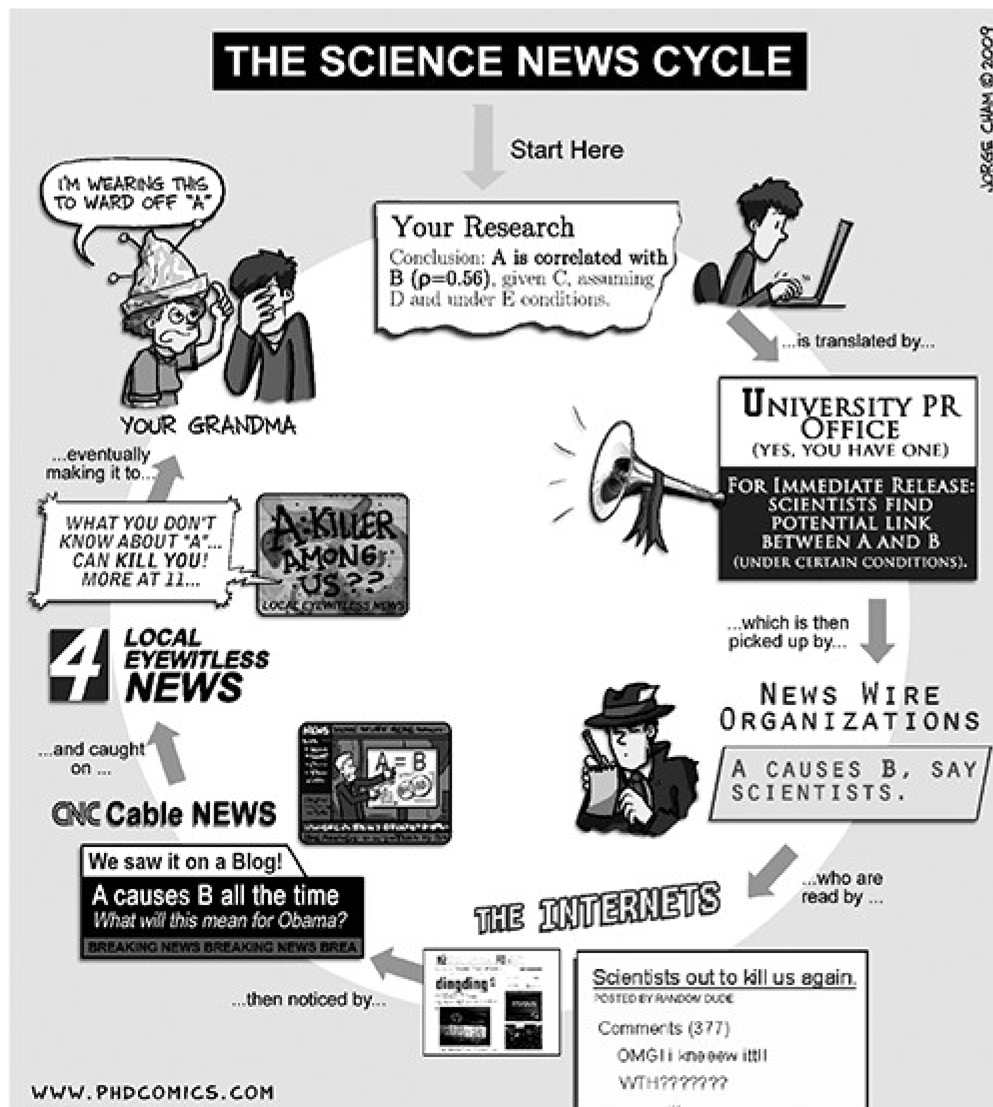
Có lẽ bạn không phải là nhà khoa học. Bạn có thể không quan tâm làm thế nào kết quả nghiên cứu có thể trụ được khi bị phản biện. Nhưng bạn sẽ phải quan tâm về hiệu ứng quy mô. Và ngay cả khi bạn thích kiểm soát, hãy đối diện thực tế: sự eo hẹp về thời gian, sự cạnh tranh, tính thời vụ, tâm trạng của người tiêu dùng, và các nhà quản lý yếu kém cũng đủ khiến bạn nhức đầu.

Sự thật là, có một số bằng chứng khoa học rạch ròi đối với các kỹ thuật mê hoặc, tuy không nhiều, nhưng không sao, bởi vì thái độ đúng đắn ở đây là: "Kỹ thuật này thật thú vị. Có thể áp dụng với chúng ta. Hãy xem nó có hiệu quả không". Cách sử dụng cuốn *Mê hoặc* là thử nghiệm các ý tưởng trong sách, chỉnh sửa và áp dụng một cách thích ứng với bạn. Bỏ qua những gì không hiệu quả, và chấp nhận những gì hiệu quả. Tôi đang chỉ bạn cách để làm thay đổi thế giới, chứ không phải cách để hiểu về nó.

Những câu chuyện cá nhân

Một trong những phần tôi yêu thích, trích từ các tạp chí, là những mẩu chuyện nhỏ lồng trong các bài báo, thường theo dạng khung hoặc cửa sổ. Những câu chuyện này điểm xuyết như một muỗng kem vani phủ lên bánh táo nếu được viết tốt.

Trong giai đoạn cuối khi viết sách, tôi có nhờ mọi người gửi cho tôi những ví dụ cá nhân về kỹ thuật mê hoặc. Mỗi chương kết thúc bằng một trong những câu chuyện này để minh họa cho sự mê hoặc trong đời thực, được kể theo lời của người gửi. Những câu chuyện thường liên quan đến chủ đề của chương đó, nhưng không phải luôn luôn. Thi thoảng xem lại tôi vẫn thấy những câu chuyện này thật tuyệt vời.



Câu chuyện của tôi, bởi Eric Dawson



Eric Dawson là một nhà quản lý khách hàng chiến lược thuộc lĩnh vực giáo dục đại học cho Apple ở thành phố Oklahoma, bang Oklahoma.Trong tự truyện này, ông kể lại Macintosh đã cuốn hút ông ra sao giữa lúc ông đang lâm vào bi kịch.

CÂU CHUYỆN CỦA TÔI LÀ QUÁ TRÌNH TÔI ĐẦU QUÂN CHO APPLE. Năm 1996 con trai tôi, Seth, chào đời với một chứng rối loạn thần kinh giai đoạn cuối. Thằng bé không thể đi lại, nói chuyện, hay ngồi thẳng người, và vợ chồng tôi phải nuôi Seth bằng ống thức ăn. Chúng tôi không thể dạy cho thằng bé về quan hệ "nhân quả".

Tôi đặt Seth ngồi trước màn hình Macintosh Performa đang chạy một chương trình đặc biệt kết nối với bộ điều khiển trò chơi. Chỉ cần một phút chiếu phim hoạt hình Vua Sư tử, là máy tính treo cứng đơ. Muốn khởi động lại máy tính thì phải nhấn vào bộ điều khiển.

Một hôm tôi đi vào phòng mà thằng bé không biết, và tôi thấy nó tự mày mò ấn vào bộ điều khiển. Đó là khoảnh khắc tự hào nhất của tôi. Tôi nộp đơn làm việc cho Apple một tháng sau đó. Seth đã ra đi sau đó mười lăm ngày sau khi tôi bắt đầu làm việc, nhưng thằng bé đã làm xong phần việc của mình. Từ đó đến nay, trong vai trò nhân viên của Apple, tôi đã giúp mọi người tăng năng lực.

CHƯƠNG 2

Làm thế nào để được yêu mến?

Một số người đi đến đâu cũng đem lại niềm vui, một số khác thì đi khỏi đâu người ta cũng vui.

- Oscar Wilde

Giờ bạn đã hiểu tầm quan trọng của sự mê hoặc, chúng ta có thể xây dựng một nền tảng để thực hiện nó. Bước một là đạt được sự mến mộ, bởi vì những người khó chịu hiếm khi mê hoặc được người khác. Đúng là một mục tiêu vĩ đại có thể che lấp một tính cách khó ưa, nhưng việc gì phải khiến cho vấn đề trở nên khó khăn như vậy? Chương này sẽ giải thích làm thế nào để bạn trở nên dễ mến hơn.

Tạo ra vết chân chim

Trước tiên ta bàn đến ấn tượng đầu tiên. Bốn yếu tố tạo nên một khởi đầu tốt: nụ cười, trang phục, cái bắt tay và vốn từ vựng của bạn. Trước tiên, hãy mỉm cười với mọi người. Cười có mất tiền không? Chẳng mất gì. Và không cười thì mất gì? Mất tất cả, bởi nó ngăn ta kết nối với mọi người. Nụ cười gửi đi một thông điệp rõ ràng về tâm trạng của bạn. Trong khi đó, gương mặt không mỉm cười lại gây ra nhiều cách hiểu, như tính khí cục cằn, thái độ xa lánh, và sự tức giận - và không có yếu tố nào giúp bạn mê hoặc mọi người. Nếu bạn không tin vào lợi ích của nụ cười, hãy trả lời các câu hỏi sau:

Bạn có muốn làm kinh doanh với những người gắt gỏng?

Bạn có biết ai thích làm điều đó không?

Bạn có nghĩ rằng những người gắt gỏng đạt được những gì họ muốn?

Chìa khóa để có được nụ cười tuyệt hảo như của George Clooney là hãy cười với những suy nghĩ thoải mái trong đầu. Nếu bạn đang cáu kỉnh trong lòng, thật khó để có được một nụ cười rạng ngời. Lúc đó bạn sẽ có một nụ cười gượng, và nụ cười gượng không làm mọi người yêu thích bạn.



Một nụ cười gượng chỉ sử dụng cơ gò má - cơ chạy từ quai hàm đến khóe miệng. Rất dễ điều khiển cơ này, do đó nó khiến ta cảm thấy không chân thật, như kiểu "nụ cười Pan American" (người ta gọi như vậy vì cho rằng các tiếp viên hàng không của hãng Pan American không thực sự vui khi phục vụ hành khách).

Một nụ cười tuyệt vời sẽ dùng cơ vòng mi. Cơ này bao quanh mắt, giúp ta nheo mắt và tạo ra dấu chân chim. Một nụ cười chân thật được gọi là nụ cười Duchenne, để tưởng nhớ nhà thần kinh học người Pháp Guillaume Duchenne.

Vì vậy, khi gặp gỡ mọi người, hãy suy nghĩ tích cực, vận dụng cơ vùng mắt, và tạo ra dấu chân chim chi chít. Và hãy gọi đó là những vết cười, nếu bạn thích gọi theo cách đó. Và cũng vì những lợi ích từ nụ cười, chớ dùng những phương pháp thẩm mỹ Botox và căng da mặt.

Ăn mặc ngang hàng

Chớ tin tưởng nơi nào nếu họ đòi hỏi phải có quần áo mới.

- Henry David Thoreau

Yếu tố thứ hai là cách ăn mặc. Đây là lúc ta cần bình đẳng, chứ không chơi trội hay lép vế. Quá ăn diện thì hàm nghĩa "Tôi giàu có, nhiều quyền lực và quan trọng hơn bạn". Ăn bận xuề xòa thì ngụ ý "Tôi không tôn trọng bạn. Tôi mặc theo cách mà tôi thích". Ăn mặc ngang bằng cho thấy "Chúng ta bình đẳng". Lời khuyên của tôi là bạn nên kiềm chế cái tôi, không cần phải "lên tiếng" để mọi người biết rằng mình có nhiều tiền, quyền lực, hay biết cách hưởng thụ. Mục đích là đạt được sự mến mộ - không phải là đẳng cấp hơn thua.

Tuy nhiên, trang phục không nên mâu thuẫn với giá trị bên trong. Ví dụ, nếu bạn là một người có tư duy phóng khoáng, sáng tạo và đột phá, thì một bộ comlê thắt nơ sẽ không đáp ứng được mong đợi. Tương tự, nếu bạn là một nhà quản lý thâm niên thì quần jeans với áo thun cũng sẽ không phù hợp.

Bạn có thể nhức đầu khi vừa muốn ăn mặc hòa đồng lại vừa muốn phù hợp với công việc: Chuyện gì xảy ra nếu môi trường xung quanh lại mâu thuẫn với giá trị bản thân? Chẳng hạn, nên mặc quần jeans hay comlê khi bạn là một nhà quản lý trong một văn phòng toàn quần jeans với áo thun?

John Sculley phải đối diện với vấn đề này khi vào làm việc tại Apple. Ông đã chọn phong cách jeans mặc dù là một nhà quản lý dày dặn. Tôi nghĩ rằng ông chẳng khi nào cảm thấy thoải mái với quần jeans, và nhân viên trong công ty cũng chưa bao giờ xem ông như cùng hội cùng thuyền với họ.

Nếu gặp phải tình cảnh này, bạn có hai lời khuyên: Trước tiên, hãy hỏi mọi người trong công ty xem bạn nên ăn mặc thế nào. Ít nhất điều này cho thấy bạn biết hỏi và biết lắng nghe - vốn là hai thông điệp quan trọng.

Thứ hai, trừ phi xung đột với nội quy của công ty, hãy ăn vận theo cách mà bạn cảm thấy thoải mái. Thật khó để mê hoặc người khác khi chính mình cảm thấy không thoải mái. Vả lại, có một điều gì đó rất mê hoặc ở một người mà họ luôn là chính họ và đạt được phong cách thật tự nhiên.

Cái bắt tay hoàn hảo

Yếu tố thứ ba trong việc tạo ra ấn tượng đầu tiên là cú bắt tay của bạn. May mắn thay, Geoffrey Beattie, trưởng khoa khoa tâm lý học Đại học Manchester, đã đưa ra công thức của một cái bắt tay hoàn hảo:

$$PH = \sqrt{(e^2 + ve^2)(d^2) + (cg + dr)^2 + \pi\{(4<s>2)(4<p>2)\}^2 + (vi + t + te)^2 + \{(4<c>2)(4<du>2)\}^2}$$

Trong đó *e* là giao tiếp bằng mắt (1=không, 5=trực tiếp), tốt nhất là 5; *ve* là lời chào hỏi (1=hoàn toàn không phù hợp, 5=hoàn toàn phù hợp), 5; *d* là nụ cười Duchenne - nụ cười dùng cả mắt và miệng, đối xứng hai bên của khuôn mặt (1=nụ cười hoàn toàn không theo kiểu Duchenne hay nụ cười giả tạo, 5=nụ cười theo đúng kiểu Duchenne), 5; *cg* là độ tiếp xúc của nắm tay (1=rất hững hờ, 5=trọn vẹn), 5; *dr* là độ khô của tay (1 = ẩm ướt, 5 = khô), 4; *s* là lực bắt tay (1=yếu, 5=mạnh), 3; *p* là vị trí của bàn tay (1= sát về phía mình, 5 = quá gần người đối diện), 3; *vi* là độ nhiệt tình của cái bắt tay (1=quá thấp/quá cao, 5 giữa), 3; *t* là nhiệt độ bàn tay (1=quá lạnh/quá nóng, 5 = vừa), 3; *te* là độ mịn của bàn tay (1=quá thô/quá mịn, 5= vừa), 3; *c* là độ kiểm soát (1 = thấp, 5=cao), 3; và *du* là thời lượng của cái bắt tay (1=ngắn, 5= dài), 3. [1]

Nếu bạn không rành về toán học, tôi sẽ diễn dịch như sau:

- Nhìn vào mắt người đối diện trong suốt thời gian bắt tay.
- Thốt lên một lời chào thích hợp.
- Nở một nụ cười Duchenne.
- Nắm lấy bàn tay và siết chặt.
- Đứng cách người đối diện một khoảng cách trung bình: không quá gần để khiến người khác cảm thấy không thoải mái hoặc quá xa để tránh người đối diện cảm thấy quá cách biệt.
- Đảm bảo bàn tay của bạn mát, khô ráo và mịn màng.
- Giữ cường độ của cái bắt tay ở mức độ vừa phải.
- Giữ tay không quá 2-3 giây.
- Chúng ta gần như đã tạo xong ấn tượng tốt đầu tiên. Bước tiếp theo là bàn đến ngôn từ để đối thoại.

Dùng từ ngữ đúng đắn

Yếu tố thứ tư là vốn từ vựng. Ngôn từ là diện mạo của trí tuệ. Nó nói lên thái độ, nhân cách và quan điểm của bạn. Ngôn từ không phù hợp dẫn đến sự bày tỏ không chính xác, do đó, hãy lưu ý những lời khuyên sau:

- **Dùng từ ngữ đơn giản.** Khi sử dụng những từ khiến người khác phải tra từ điển hay tìm kiếm trên Wikipedia, bạn thất bại. Thành ngữ Đan Mạch có câu, “Từ ngữ to tát hiếm khi đi kèm với việc làm hay ho”.
- **Dùng thể chủ động.** Hãy xem tác động của hai cụm từ sau: “Dùng từ ngữ phù hợp” và “Từ ngữ phù hợp nên được dùng bởi bạn”. Thể bị động luôn yếu và không hiệu quả. Muốn mê hoặc phải sử dụng thể chủ động.
- **Nói ngắn gọn.** Trong mười năm nghe những người khởi nghiệp thuyết trình, tôi chưa bao giờ thấy ai nói ngắn gọn. Nếu quan tâm, người ta sẽ hỏi thêm thông tin. Nếu không, cung cấp nhiều thông tin cũng không lay chuyển được họ, vì vậy, hãy dùng ít từ ngữ khi diễn đạt.

- **Dùng những lời ví von quen thuộc.** Hai đề tài ví von được sử dụng nhiều nhất là chiến tranh và thể thao.

Về chiến tranh: rất nhiều người chưa bao giờ ra trận, còn những người từng trải sẽ nói với bạn rằng chiến tranh là sai lầm, chết chóc và đau đớn chứ chẳng phải là thắng lợi, vinh quang và nghệ thuật lãnh đạo. Ngoài ra, chiến tranh luôn có kẻ thắng người thua, trong khi mục đích của sự mê hoặc là làm sao đôi bên đều hài lòng.

Về thể thao: ngược lại, ví von bằng thể thao thì hiệu quả vì rất nhiều người chơi thể thao. Tuy nhiên, mỗi quốc gia lại có các môn thể thao riêng - chẳng hạn người Mỹ ưa ví von bằng từ ngữ trong một trận mộc cầu. Nếu nghi ngờ, hãy ví von bằng những thứ liên quan đến nền văn hóa của người nghe hoặc cứ ví von bằng những gì phổ biến, như liên quan đến trẻ con và cuộc sống gia đình.

Chấp nhận người khác

Để người khác thích bạn, họ phải chấp nhận bạn. Và để những người khác chấp nhận bạn, bạn phải chấp nhận họ. Sau đây là bốn ý để giúp bạn chấp nhận người khác nếu bạn cảm thấy khó khăn trong việc này:

- **Con người không phải là phép nhị phân.** Người ta không phải số một hay số không, thông minh hay ngu ngốc, hữu ích hay vô dụng. Mọi người ai cũng có những điểm mạnh và điểm yếu, những mặt tích cực và tiêu cực, có những lĩnh vực giỏi và lĩnh vực còn thiếu sót.
- **Ai cũng hơn bạn ở một khía cạnh nào đó.** Những người không chấp nhận người khác thường nghĩ rằng họ giỏi hơn tất cả. Nhưng không ai giỏi hơn người khác trong tất cả mọi lĩnh vực. Bạn có thể là một nhà đầu tư giàu có, nhưng người mà bạn xem thường có thể là một giáo viên xuất sắc.
- **Con người tương đồng với nhau nhiều hơn khác biệt.** Về cơ bản, hầu hết mọi người đều muốn xây dựng gia đình, làm công việc có ý nghĩa, và tận hưởng cuộc sống. Điều này đúng với hầu hết mọi dân tộc, văn

hóa, tín ngưỡng, màu da và quốc gia. Nếu ngẫm nghĩ, bạn sẽ phát hiện ra mình có nhiều điểm chung với những người mà mình không thích.

- **Ai cũng có lúc bĩ cực.** Những người bị khủng hoảng và sống thiếu tổ chức có thể đang đối mặt với vấn đề riêng như con bị tự kỷ, bạo hành gia đình, cha mẹ bệnh tật, hay ung thư. Đừng vội đánh giá con người nếu không ở trong vị thế của họ. Hãy thông cảm với họ.

Cái chết là một sự công bằng tuyệt vời. Chúng ta đều chết giống nhau và trở thành tro bụi. Khi sống, ta cần bao dung và chấp nhận người khác nếu muốn mê hoặc mọi người.

Làm thân

Có phải người bạn thích là những người bạn gặp thường xuyên? Có thể có lý do khác. Nhưng thường thì việc gặp họ thường xuyên là lý do bạn trở nên thích họ.

Gần gũi và tiếp xúc thường xuyên nghĩa là bạn tương tác với họ nhiều hơn, và những cuộc gặp gỡ ngẫu nhiên có thể khiến mối quan hệ dễ dàng tiến triển từ chỗ quen biết thành bạn bè. Nói cách khác, gặp gỡ làm tình cảm nảy nở.

Thật không may, các công ty lớn, các tổ chức ảo, và công việc trong thời buổi truyền thông kỹ thuật số đang đi ngược lại xu hướng gần gũi bằng xương bằng thịt. Tương tác ảo/điện tử/kỹ thuật số có lợi cho việc duy trì các mối quan hệ, nhưng sự tương tác bằng xương bằng thịt lại tốt hơn cho việc tạo ra các mối quan hệ. Đây là lý do chính để ta dấn thân vào thế giới thực tại.

Những công ty như Zappos, một công ty bán giầy trực tuyến, đã tìm ra cách để chống lại tình trạng xa lánh của con người ngày nay.



Những nhân viên bị mê hoặc và đầy mê hoặc của Zappos

Ví dụ, nhân viên của Zappos làm việc trong một môi trường mở, ít tường vách ngăn cách mà họ có thể tùy chỉnh theo sở thích. Tại văn phòng ở Las Vegas, Zappos các lối đi còn lại chỉ được dùng để thoát hiểm khẩn cấp nên mọi người đều chạm mặt nhau ở lối ra vào chính.

Zappos còn áp dụng kỹ thuật số để giúp kết nối đội ngũ nhân viên phân tán. Sau khi nhân viên Zappos nhập tên và mật khẩu của họ vào hệ thống máy tính, phần mềm sẽ hiển thị một cách ngẫu nhiên hình ảnh của một đồng nghiệp. Nhân viên sẽ làm một bài trắc nghiệm để chọn ra tên của người trong hình. Sau đó, hệ thống hiển thị hồ sơ cá nhân và lý lịch của người đó.

Anh em nhà Brafman, trong cuốn sách của họ, *Nhấn chuột: Điều kỳ diệu của sự kết nối tức thì* , kết luận nguyên tắc ấy như sau: "... Yếu tố quan trọng nhất để xác định bạn có hay không có kết nối với người khác chẳng phải là tính cách hay sở thích chung - mà đơn giản chỉ là sự gần gũi [2]". Vì vậy, hãy đứng dậy và gặp gỡ để mê hoặc.

Đừng áp đặt những giá trị của bạn

Tôi ước rằng mọi người sẽ xem tôi như chính tôi.

- Vincent van Gogh

Một tổ chức y tế đã có lần dọa những thiếu niên hút cần sa bằng cách nói với họ rằng những người trẻ hút cần sa thì khả năng sa vào chuyện tình dục tăng gấp năm lần. Hãy nghĩ xem liệu điều đó sẽ khuyến khích hay làm nhụt chí những thiếu niên này?

Câu trả lời rõ ràng nhất là, "Không rõ". Đây là ví dụ minh họa cho sự nguy hiểm của việc áp đặt giá trị của mình lên người khác: cách làm như vậy có thể dẫn đến một sự phản tác dụng. Ít nhất, nó cũng có thể làm người khác phật ý về sự độc đoán của bạn.

Những trường hợp áp đặt giá trị cho người khác mà vẫn mê hoặc được họ là rất hiếm. Có thể họ bắt người khác phải làm theo ý họ, nhưng đó không phải là sự mê hoặc. Họ chỉ có thể duy trì sự phục tùng ấy bằng sự ép buộc. Quả thật, người mê hoặc giỏi nhất là người nhận thức sâu sắc về sự khác biệt về các giá trị của mọi người và luôn sử dụng một mô hình bao quát.

Trường hợp của Facebook là một ví dụ của việc không áp đặt giá trị. Ban đầu, dịch vụ của Facebook chỉ nhắm vào thị trường giới trẻ và khách hàng sinh viên. Qua thời gian, Facebook đã từ bỏ mục tiêu này và tập trung vào một mô hình bao quát cho người sử dụng thuộc mọi lứa tuổi. Kết quả là, nhiều gia đình hiện nay có nhiều thế hệ sử dụng dịch vụ này và Facebook có đông người dùng hơn cả dân số của hầu hết các nước.

Theo đuổi và truyền bá những đam mê

Trong ngôi làng Auvers-sur-Oise cách Paris khoảng 30 km, có một ngôi nhà nhỏ tên là Auberge Ravoux. Đây là nơi Vincent van Gogh đã sống trước khi tự tử vào năm 1890. Ông đã hoàn thành 75 bức tranh trong mấy tháng cuối đời tại ngôi làng này.

Ngày 21 tháng 7, 1985, Dominique-Charles Janssens bị một tai nạn giao thông ngay trước Auberge Ravoux. Khi xem lại biên bản vụ tai nạn, ông đã nhận ra sự hệ trọng của vị trí đó và bắt đầu tò mò quan tâm. Mọi chuyện đẩy đưa, vào năm 1987, ông đã mua lại cơ ngơi đó. Theo thời gian, gia đình ông đã đầu tư 6,4 triệu đô la để phục chế ngôi nhà và ông là chủ tịch của Viện Van Gogh, đơn vị điều hành cơ sở này.

Janssens là một nhà sử học, chủ nhà hàng, và nhà truyền bá Van Gogh. Ông đã cống hiến cả đời mình vào việc bảo tồn những ký ức về Van Gogh và biến giấc mơ của Van Gogh thành hiện thực: "Một ngày nào đó, tôi tin rằng tôi sẽ tìm ra cách để có được một cuộc triển lãm của riêng tôi trong một quán café". Janssens sống và thở bằng Van Gogh, và chính vì điều này khiến ông trở thành một người mê hoặc đẳng cấp thế giới. Ông là người đầy nhiệt huyết nhất mà tôi từng gặp trong số hàng ngàn người đầy đam mê mà tôi đã gặp.



Janssens đang mê hoặc những người khách

Janssens là một ví dụ điển hình về việc trở thành một người mê hoặc bằng cách theo đuổi và lan truyền niềm đam mê của bản thân.

Một số người, như Janssens, dành trọn cuộc sống cho niềm đam mê của bản thân. Một số người khác lại có những niềm đam mê để làm phong phú cho cuộc sống:

Tên	Chức vụ	Đam mê
Scott McNealy	Đồng sáng lập Sun Microsystems	Khúc côn cầu và gôn. Ông đã xây một sân trượt băng phía sau nhà ở thung lũng Silicon.
Bill Ford	Chủ tịch hội đồng quản trị của Ford Motor	Võ Tae-kwon-do, khúc côn cầu, và chơi guitar ("Billy GotBack" là tác phẩm nổi tiếng nhất của ông).
Norio Ohga	Giám đốc điều hành của Sony	Nhạc kịch Opera. Ông nhận việc tại Sony vì đã từng phàn nàn về chất lượng máy ghi âm dùng băng của Sony.
George S. Patton	Tướng tư lệnh quân đội Mỹ	Chèo thuyền. Con thuyền của Patton được gọi là *Khi nào và có chăng,* ám chỉ khi nào và liệu Patton có trở về sau chiến tranh thế giới thứ hai.
Tim Ferris	Tác giả cuốn *Tuần làm việc 4 giờ*	Nhảy breakdance.
Albert Einstein	Nhà vật lý học	Đàn vĩ cầm: "Tôi biết rằng niềm vui lớn nhất trong cuộc sống của tôi đã đến từ cây vĩ cầm".
Geena Davis	Nữ diễn viên	Bắn cung. Cô đứng thứ 24 trong 300 nữ vận động viên dự tuyển vào đội tuyển bắn cung của Mỹ tại Olympic 2000.
Guy Kawasaki	Hỏi hay đấy	Khúc côn cầu.

Vậy đam mê của bạn là gì? Bạn có đang che giấu? Hãy mạnh dạn nói cho mọi người biết rằng bạn yêu thích nấu ăn, khúc côn cầu, đua xe hoặc đan len - bất cứ điều gì - bởi vì sự theo đuổi niềm đam mê làm cho bạn trở nên thú vị hơn, và người thú vị chính là người rất thu hút.

Tìm đam mê chung

Hai nhà khoa học xã hội người Anh Neil Rackham và John Carlisle nhận ra rằng những người đàm phán giỏi nhất dành 40% thời gian chuẩn bị của họ vào việc tìm ra những lợi ích chung với bên kia. [3] Bạn có đầu tư nhiều công sức như vậy khi tiếp xúc với người khác không?

Bước đầu tiên để tìm ra niềm đam mê chung là theo đuổi và bày tỏ những đam mê riêng của bản thân, như tôi đã giải thích ở trên. Sau đó bạn có thể tìm ra những đam mê chung bằng những bước sau:

- **Hãy giả định tất cả mọi người đều có những đam mê.** Mọi người đều có một đam mê nào đó. Và việc của bạn là tìm ra nó. Tốt nhất nên dò tìm từ trẻ con, thể thao, du lịch và ẩm thực. Nếu một người nào đó không có niềm đam mê, có lẽ người ấy chẳng đáng để bạn mê hoặc.
- **Hãy giả định có điểm chung nào đó.** Nếu bạn giả định mình có mối quan tâm chung với người khác, bạn sẽ tìm ra. Nếu cho rằng không, bạn sẽ không tìm ra được điều gì vì sẽ sớm bỏ cuộc một cách quá dễ dàng.
- **Chuẩn bị kỹ.** Một thành công trong việc cuốn hút là người siêng năng. Ngày xưa, người ta phải đến thư viện để tham khảo báo chí và sách vở nhằm tìm hiểu về người nào đó. Bây giờ bạn có thể tìm ai đó trên Google, đọc trang Facebook của họ, truy cập vào hồ sơ trên LinkedIn, và đọc những chia sẻ mới nhất của họ trên Twitter để tìm ra mối quan tâm chung.

Tìm kiếm niềm đam mê chung là phương cách tuyệt vời để phát triển các mối quan hệ. Đối với tôi, khi người lạ kể với tôi rằng họ

chơi khúc côn cầu, tôi sẽ cởi mở hơn với những gì họ nói vì hai bên có điểm chung. Ít nhất tôi cũng tôn trọng thiện chí của họ khi tìm hiểu niềm đam mê của tôi.

Trong nhiều trường hợp, cuối cùng tôi đã cùng chơi khúc côn cầu với họ và lắng nghe những vấn đề kinh doanh. Tôi học hỏi được từ công việc của họ, và họ nhận ra rằng tôi là một nhà tuyên truyền giỏi hơn là cầu thủ khúc côn cầu. Điểm mấu chốt ở đây là những niềm đam mê chung sẽ phá vỡ rào cản.

Tạo tình huống cùng có lợi

Những người dễ mến tạo ra những kết quả có lợi cho tất cả mọi người. Neile McQueen Toffel, người vợ đầu của Steve McQueen, đã kể câu chuyện thú vị này cho người bạn của tôi, Jon Winokur, tác giả cuốn *Kẻ cứng đầu linh hoạt (The Portable Curmudgeon).*

Cuối năm 1963, Paul Newman, James Garner, Steve McQueen và Neile cùng đi xem đua ô tô ở Riverside, California. Trên đường trở lại Los Angeles, Neile cần vào nhà vệ sinh nên cô khăng khăng đòi mọi người dừng chân ở một trạm dịch vụ. Nhưng thật không may, người ta đang xếp hàng dài chờ vào phòng vệ sinh nữ, và Neile biết rằng đám đàn ông sẽ bực tức bởi họ muốn đi nhanh để tránh bị kẹt xe trên đường về.

Thế là cô đi tới các cô gái đang xếp hàng và bảo họ, "Này, các bạn có biết có một chiếc xe chở đầy các ngôi sao đang ở ngay ngoài này không?"

"Ai vậy?" họ đồng thanh hỏi.

"Thì Steve McQueen, Paul Newman với James Garner!" Neile đáp.

Nghe xong, các cô gái nhìn nhau rồi ùa đến chỗ chiếc xe. Neile không cần phải xếp hàng nữa, và cô không bao giờ kể với đám tài tử kia làm cách nào các cô gái phát hiện ra họ.

Như vậy là thắng-thắng-thắng: Neile vào được phòng vệ sinh, các cô gái được gặp các ngôi sao nổi tiếng, và các tài tử cũng được về nhà nhanh hơn. Một cách để khiến mọi người thích bạn là làm cho hai bên đều thắng lợi.

Văng bậy

Từ ngữ cấm kỵ vẫn tồn tại bởi vì chúng có thể tăng cường cảm xúc trong đối thoại đến một mức độ mà từ ngữ thông thường không thể.

- Timothy Jay

Văng tục có thể làm dấy khởi sự chú ý, tạo dựng tình đoàn kết, bộc lộ sức mạnh, giảm căng thẳng và mang lại không khí thân mật, do vậy nó có thể làm tăng khả năng bạn được chấp nhận bởi mọi người, ngoại trừ những người rất khó tính. Ví dụ, ngày 6/6/2009, Leo Laporte, người sáng lập trang web This Week in Technology (Tin tức Công nghệ tuần này), và Michael Arrington, người sáng lập một trang web tin tức công nghệ khác - TechCrunch, đã có một cuộc tranh luận trong buổi phát thanh trên mạng (podcast). Leo kể lại sự thích thú của anh đối với chiếc điện thoại mới tên Pre của hãng Palm và cuộc tranh luận đã diễn ra:

Arrington: Khoan, khoan đã. Anh có trả tiền cho chiếc điện thoại Pre không đấy? Hãy tiết lộ ngay xem nào.

Laporte: Đây là máy để dùng thử trong bảy ngày. Tôi không có máy và cũng không nghĩ rằng mình sẽ có thể nhận được máy. Trưa nay tôi mới biết mình sắp nhận được một chiếc.

Arrington: OK, vậy là anh đã nhận được một chiếc Pre mà không tốn một xu nào. Anh là một trong số ít những người có được Pre.

Laporte: Hoàn toàn không phải vậy. Tôi nghĩ rằng một vài nhà phê bình cũng có Pre. Đúng rồi, Scoble có một cái. Vớ vẩn quá, Mike à, tôi rất bực khi anh bóng gió ám chỉ rằng tôi sẽ thiên vị với cái máy

Pre miễn phí, là cái máy mà tôi sẽ trả lại trong bảy ngày nữa. Đồ chết tiệt!

Arrington: Thì sao nào, anh làm gì tôi?

Laporte: Mike, anh đúng là hạng ma quỷ. Chết đi! Tôi không đùa đâu, chết tiệt, anh là đồ cà chớn, chết tiệt!

Arrington: Thưa quý vị, tôi không nghĩ là anh ta đang nói chuyện nghiêm túc.

Laporte: Tôi đang rất nghiêm túc, Mike, anh thật là vớ vẩn!

Arrington: Vớ vẩn đâu mà vớ vẩn?

Laporte: Tôi đang điên lên đây. Tôi điên lắm vì anh ám chỉ tôi có được máy Pre để thử nghiệm, nói như vậy là ảnh hưởng đến tôi. Đồ chết tiệt! Dẹp hết đi! Tiên sư các người!

Theo như tôi hiểu, Arrington hoàn toàn biết rõ rằng các công ty gửi sản phẩm mới đến cho những người như Laporte. Thực tế, Arrington chắc hẳn cũng nhận được máy móc từ các công ty như Laporte. Arrington đang cố gắng tạo ra một cuộc tranh luận chỉ để tranh luận mà thôi, mặc dù anh ta biết Laporte đã không làm gì sai.

Việc Laporte dùng lời lẽ thô tục cho thấy anh cũng chỉ là một người bình thường và không chịu đựng được ý xấu nhắm vào mình. Trong vài ngày, hàng trăm người đã lên tiếng ủng hộ hành động của anh. Tuy nhiên, nếu định chửi thề, bạn phải tuân thủ các quy tắc sau để bị phản tác dụng:

- **Không thường xuyên văng bậy.** Những người văng tục hằng ngày là những người thô tục, và khi dùng thường xuyên, những lời thô tục mất đi hiệu quả của nó. Laporte hiếm khi chửi thề trong lúc ra mắt công chúng, vì vậy khán giả hiểu rằng anh rất bực bội bởi lời quy kết của Arrington.

- **Văng tục chỉ trong những trường hợp đạo đức giả, ngạo mạn, cố ý sai sót và không trung thực một cách trắng trợn.** Nói cách khác, bạn là người không chửi thề, nhưng không thể kiểm soát mình trong một số trường hợp cụ thể. Những lời bóng gió của Arrington là một ví dụ của thái độ đạo đức giả và đặt chuyện và xứng đáng bị phản ứng gay gắt từ Laporte.
- **Chỉ văng tục khi người nghe ủng hộ bạn.** Văng tục hiếm khi có tác dụng nếu người nghe không có thiện cảm tích cực đối với bạn và thông điệp của bạn. Nó thường phản tác dụng và làm cử tọa đang không thân thiện càng trở nên không thân thiện. Chương trình nêu trên diễn ra trên trang của Laporte, và ngày hôm đó anh ta là người dẫn chương trình. Hầu hết khán giả theo dõi vì họ thích anh ta. Số lượng email ủng hộ cho thấy rõ ràng khán giả đã rất ủng hộ Laporte.
- **Làm nhẹ đi sự thô tục.** Các từ chẳng hạn như “tào lao”, “vớ vẩn” là đủ mạnh để đạt được mục đích nhưng ít có nguy cơ xúc phạm đến người khác. Bạn cũng có thể làm như tôi bằng cách phịa ra những từ của riêng mình để dùng, như từ “bullshitake” (thoạt nghe giống “bullshit”) nhưng là một từ chuyên môn chỉ một loại nấm bò, không phải là một từ thô tục.

Văng tục không phải không có rủi ro, nhưng bạn không thể xây dựng quan hệ với mọi người mà không có rủi ro, do đó cứ thử văng bậy trong tình huống thực sự cần để xem kết quả thế nào. Tuy nhiên, không được văng bậy nhằm mục đích đe dọa hay lăng mạ một người nào đó nếu bạn muốn việc văng tục trở nên có ích cho bạn. Cách ấy không thể nào chấp nhận được.

Xin nói riêng với phụ nữ muốn chửi thề. Vào khoảng thời điểm 2010, người ta vẫn áp dụng tiêu chuẩn kép rằng xã hội khó chấp nhận phụ nữ chửi thề hơn nam giới. Do đó, nhiều phụ nữ cảm thấy thoải mái văng tục chỉ trong trường hợp có sự hiện diện của phụ nữ khác hoặc với những người ngang hàng. Lời khuyên của tôi là bạn nên lưu ý đến các quy tắc mà tôi đã đề cập ở trên, và cứ theo đó, bởi vì cách tốt nhất để phá vỡ tiêu chuẩn kép là bất chấp nó.

Mặc nhiên luôn đồng ý

Cách cuối cùng để trở nên dễ mến là áp dụng một thái độ ưng thuận. Điều này có nghĩa là đối với yêu cầu của người khác, bạn mặc nhiên đồng ý với họ. Đừng hoảng hốt: Hành vi này không rủi ro, bởi hầu hết các yêu cầu ở giai đoạn đầu của mối quan hệ thường rất nhỏ nhoi, đơn giản, và dễ dàng.

Đồng ý như thế có thể giúp kéo thêm thời gian, cho phép bạn xem xét được nhiều lựa chọn, và xây dựng mối quan hệ. Tôi học được điều đó từ người tạo ra trò chơi Schmoozer, Darcy Rezac, tác giả của *Ếch và Hoàng tử: Bí mật của việc tạo quan hệ tích cực (The Frog and the Prince: Secrets of Positive Networking).* Ông định nghĩa xây dựng mối quan hệ tốt là luôn luôn nghĩ cách giúp người khác khi bạn gặp họ.

Ngược lại, câu trả lời "không" sẽ chấm dứt tất cả mọi thứ. Không có đích đến nào khác để đi, không có gì để xây dựng, và không có lựa chọn nào cả. Bạn sẽ không bao giờ biết mối quan hệ sẽ mang đến điều gì nếu bạn không cho nó bắt đầu. Cùng lắm thì hãy nghĩ "chưa" thay vì "không".

Muốn áp dụng thói quen mặc nhiên đồng ý, bạn phải giả định rằng mọi người biết điều, trung thực và biết ơn. Không phải ai cũng luôn luôn biết điều, trung thực và biết ơn, nhưng hầu hết mọi người đều hiểu. Bạn có thể sống theo một trong hai phương châm: cho rằng mọi người đều xấu cho đến khi họ chứng minh là tốt hoặc nghĩ rằng họ tốt cho đến khi họ chứng tỏ là xấu.

Hãy nghe tôi: Nhiều người sẽ thích bạn hơn nếu bạn tin rằng mọi người đều tốt cho đến khi được chứng minh là xấu.

Câu chuyện của Fran Shea

Fran Shea là cựu chủ tịch của kênh truyền hình giải trí E! ở Los Angeles, California. Trong câu chuyện của mình, cô giải thích sự đáng mến của Howard Stern đã thu hút cô như thế nào.



CHUYỆN BẮT ĐẦU BẰNG MỘT SỰ TUYỆT VỌNG: TÔI ĐÃ LÀM VIỆC MƯỜI HAI THÁNG để xây dựng kế hoạch cho sự trở lại của kênh truyền hình giải trí E! vào đầu những năm chín mươi. Tôi là người đứng đầu chương trình. Chúng tôi cần một bước đại nhảy vọt.

Ý tưởng: Howard Stern Show. Những trở ngại:

• Tiếng tăm của chương trình Howard Stern tăng lên nhanh chóng bởi ông vừa ra mắt tại Los Angeles trên một đài phát thanh nổi tiếng. Chủ yếu phát sóng ở vùng ven bờ đông, các chương trình của ông đang được nhân rộng. Vì chương trình của ông được đồng thời phát trên cả sóng truyền thanh và truyền hình ở ngày càng nhiều thành phố, ông không cần liên kết với một chương trình ít tên tuổi mới ra đời.

• Ông khá nản lòng trong quan hệ gần đây với truyền hình, thất vọng bởi các nhà điều hành và sản xuất địa phương. Ông rất bực công nghệ truyền hình.

• Ông là người cực kì bận rộn. Chương trình của ông phát sóng từ bốn đến năm tiếng mỗi ngày, năm ngày một tuần cộng với thời gian cho sản xuất và các cuộc họp. Ông cũng là một người rất quan tâm đến gia đình.

• Ông sống ở New York. E! thì lại ở Los Angeles.

• Chi phí cho ông ấy thật sự *quaaaaaaá* đắt đối với một kênh truyền hình cáp nhỏ như chúng tôi.

- Nhân viên của ông là những người giỏi nhất trong ngành.

Cuộc họp đã được lên lịch. Thật không thể tin được. Howard có một sức hút đối với tôi. Tôi bị thu hút bởi một người đàn ông danh tiếng nhưng hoàn toàn không giống như những gì tôi đã nghĩ về ông trước đó. Cuộc gặp gỡ khá thân mật và vui vẻ, và tôi khá ngạc nhiên bởi tôi đã bị thu hút bởi sự hài hước duyên dáng nổi tiếng của ông. Howard rất gần gũi, dù có trọn vẹn tài năng của một diễn viên dày dạn. Tính cách của Howard lấn át con người chuyên nghiệp của ông.

Dường như sự mê hoặc xảy đến theo nhiều cách. Hóa ra là sự tuyệt vọng đã kích thích tôi rất nhiều trong việc thuyết phục. Chắc chắn rằng tôi có thể dẹp được sự phản đối của ông về việc phát sóng chương trình phát thanh của ông. Tôi đã làm việc với nhiều nghệ sĩ hài trong nhiều năm với vai trò nhà sản xuất của HBO, và tôi có thể nói rằng ông là một nghệ sĩ rất tài năng.

Tôi đã cố gắng thuyết phục. Đã có một cuộc gặp gỡ đầy bất ngờ của hai tâm hồn. Tôi nhớ chúng tôi đã cười rất nhiều khi bắt đầu đưa ra quan điểm cho thỏa thuận cuối cùng. Thật là ngạc nhiên: Cuộc họp này rất quan trọng đối với tôi, nhưng tôi lại thấy diễn ra rất vui vẻ. Có lẽ bởi vì chúng tôi không nghĩ có khả năng ký được hợp đồng nên cuộc họp diễn ra rất bình thường, rất thân mật, và rất "mê hoặc"!

Chúng tôi thật sự thích nhau, và tôi tin rằng rõ ràng cùng nhau chúng tôi có thể làm nên chuyện. Howard thì luôn làm nên chuyện. Theo thời gian, chúng tôi đã vạch ra một thỏa thuận nhằm giúp E! tạo dựng tên tuổi, và chương trình Howard Stern được phát sóng hằng đêm trong nhiều năm trên E!

[1] “Hướng dẫn khoa học để có được một cái bắt tay hoàn hảo”, Physorg.com (blog), 16/6/2010, www.physorg.com/news198475137.html.

[2] “Hướng dẫn khoa học để có được một ci bắt tay hồn hảo”, Physorg.com (blog), 16/6/2010, www.physorg.com/news198475137.html.

[3] Richard G. Shell và Mario Moussa, Nghệ thuật thuyết phục: Dùng chiến lược thuyết phục để bán ý tưởng (New York: Portfolio, 2007), 156.

CHƯƠNG 3

Làm thế nào để xây dựng lòng tin?

Mỗi sự mua bán đều có năm trở ngại cơ bản: không có nhu cầu, không có tiền, không vội vàng, không thèm muốn, không tin tưởng.

- Zig Ziglar

Dễ mến chỉ là một nửa của con đường trở thành một người mê hoặc. Nửa còn lại là giành được sự tin cậy, bởi vì nếu người ta thích một ai đó nhưng lại không đủ tin tưởng anh ta thì sự mê hoặc không thể xảy ra. Chương này sẽ giải thích làm thế nào để bạn có thể xứng đáng và giành được sự tin tưởng thật sự của người khác.

Tin tưởng người khác

Nếu Tony Hsieh, giám đốc điều hành của Zappos và là tác giả của cuốn *Tỷ phú bán giày (Delivering Happiness: A Path to Passion, Profits and Purpose)* , trước đây bảo tôi rằng anh ta chuẩn bị mở một hãng kinh doanh giày mà phụ nữ mua không cần phải thử, tôi sẽ bảo rằng anh bị điên. Vợ tôi không bao giờ mua giày theo kiểu đó. Tôi đã sai, và đã có rất nhiều hộp giày Zappos nằm trong nhà tôi cũng như trong nhà của hàng ngàn phụ nữ khác (và cả đàn ông).

Thật ra Zappos được xây dựng dựa trên sự tin tưởng - của hai bên. Phụ nữ tin tưởng sự cam kết hoàn tiền của Zappos cùng với miễn phí vận chuyển cả hai chiều, và Zappos tin tưởng phụ nữ rằng họ sẽ không lạm dụng quyền lợi này bằng cách hoàn trả lại giày mà họ đã sử dụng.

Những người không tin tưởng người khác thường có những trải nghiệm không tốt trong quá khứ và vì thế họ luôn nghi ngờ, sống

theo triết lý triệt hạ đối phương kẻo họ triệt mình. Tuy nhiên, nếu muốn người khác tin tưởng mình, bạn phải tin tưởng họ.

Hãy nghĩ xem: Khi tin tưởng lẫn nhau, người ta không làm trò, bỏ qua những hiềm khích nhất thời, và bày tỏ một cách ít e ngại hơn. Người mê hoặc giỏi là những người dễ mến, nhưng người mê hoặc tuyệt vời là những người dễ mến và đáng tin cậy.

Hành động đúng đắn: Trước tiên phải tin tưởng người khác - giống như Zappos đã tin tưởng khách hàng không lạm dụng quyền lợi được miễn phí cước vận chuyển khi hoàn trả lại giày. Phần còn lại của chương này sẽ giải thích làm sao để nâng cao lòng tin hầu nâng cao khả năng mê hoặc của bạn.

Là một "Mensch"

Chúng ta nên cho đi như khi chúng ta đón nhận, thật vui vẻ, nhanh chóng, và không hề do dự; vì không có lợi ích nào tồn tại mãi.

- Saneca

Mensch là một từ tiếng Đức có nghĩa là "con người", nhưng ý nghĩa của nó trong cổ ngữ Yiddish còn vượt xa định nghĩa này. Nếu bạn là một mensch, bạn trung thực, công bằng, tốt bụng, và minh bạch, bất kể với những ai bạn đang giao thiệp và cả với những người không biết những gì bạn đã làm. Bruna Martinuzzi, bạn thân của tôi, tác giả cuốn *Lãnh đạo như một Mensch: Trở thành người được người khác noi theo (The Leader as a Mensch: Become the Kind of Person Others Want to Follow)* , đã đưa ra một danh sách mười cách để đạt được những phẩm chất của một Mensch [1].Sau đây tôi sẽ diễn dịch lại những nguyên lý của cô ấy:

Luôn luôn hành xử một cách chân thật.

Cư xử nhã nhặn với những người đã làm điều gì không đúng với bạn.

Thực hiện những điều đã hứa.

Giúp đỡ người có thể hoàn toàn không mang lại lợi ích gì cho bản thân.

Không chỉ trích khi gặp vấn đề và đặt câu hỏi, "Chúng ta có thể học được gì?"

Tuyển dụng những người giỏi bằng hoặc hơn mình và cho họ cơ hội để phát triển.

Không ngắt lời người khác; không được gạt phắt mối quan tâm của người khác; không vội vàng đưa ra lời khuyên; không đổi chủ đề nói chuyện. Tôn trọng thời gian dành cho mọi người.

Không làm tổn hại trong bất cứ việc gì.

Không hấp tấp dập tắt ý kiến của người khác.

Chia sẻ kiến thức, chuyên môn, và kinh nghiệm với mọi người.

Tôi muốn thêm vào hai cách nữa để đạt được những phẩm chất của một mensch:

Tập trung vào lòng tốt. Mensch tập trung vào lòng tốt, những hành động tích cực để làm mọi thứ trở nên tốt đẹp hơn. Người ta không tin tưởng những ai chỉ nhăm nhăm cải thiện vị trí của họ và bôi xấu người khác.

Chớ vội kết luận về con người. Nguyên lý của tôi là mọi người đều tốt cho đến khi bị chứng minh là xấu. Tôi cũng tin rằng một người phải gây ra nhiều trải nghiệm xấu thì mới chứng tỏ là xấu. Nguyên lý dự phòng của tôi là những người tốt vẫn có thể làm điều xấu do hoàn

cảnh mà tôi không biết. Điều đó không có nghĩa bản chất của họ là xấu.

Jon Winokur, người kể cho tôi nghe câu chuyện về Neile McQueen Toffel và dịch vụ phòng tắm của cô, quen biết cô vì anh là đồng tác giả của cuốn tiểu sử của James Garner, *James Garner: Hồi ký của một kẻ nổi loạn ở Hollywood.* (Gia đình McQueens là bạn của Garner)

Đồng tác giả thường nhận được khoản phí cố định và không có tiền bản quyền với sách loại này. Một ngày nọ quản lý của Garner gọi Winokur và thông báo, “Jim kêu tôi báo cho anh biết rằng ông ấy muốn chia đôi mọi khoản thu sau này của cuốn sách”, và vài tuần sau Winokur nhận được bản hợp đồng với chữ ký của Garner.

Winokur cũng là một *mensch* bởi ông ta ghi nhận và cảm ơn sự hào phóng của Garner. Khi Winokur làm vậy, Garner hỏi, “Sự hào phóng nào?”

Winokur trả lời, “Ông vừa mới trao cho tôi một nửa của một món rất giá trị trong khi tôi chỉ có thể được nhận một phần nhỏ trong đó”.

“Thật à?” Garner hỏi, “Tại sao anh không nói trước với tôi?” Tất nhiên là Garner biết rõ những gì mình làm, nhưng ông quá tử tế không muốn kể ra. Nói cách khác, Garner muốn nói như thể “Chuyện nhỏ mà!”

Nếu bạn muốn mọi người nhớ đến mình như một người luôn giúp đỡ người khác và làm cho cuộc đời tốt đẹp hơn, hãy là một *mensch* . Chỉ đơn giản là vậy.

Bộc lộ những mối quan tâm của bạn

Bày tỏ mối quan tâm ngay lập tức và trọn vẹn là yếu tố quan trọng để tin cậy. Như tôi đã đề cập, mọi người luôn thắc mắc về động lực của bạn, vì vậy bạn nên bày tỏ điều này.

Hầu hết mọi người không quan tâm bạn thuộc phía có lợi hay phía bị tranh chấp miễn là bạn cho biết mối quan hệ. Tất cả chúng ta đều phải mưu sinh. Sự tin tưởng sẽ bị tổn hại khi mọi người tin rằng bạn không hề quan tâm đến tiền bạc và sau đó phát hiện ra bạn thật sự có quan tâm.

Ngoài ra, nếu bạn đang cố gắng thu hút mọi người vì bạn yêu chính nghĩa, bày tỏ điều đó là một cách quảng bá tốt. Điều đó có nghĩa là bạn quá tin vào mục đích chung nên quyết định phục vụ cho nó. Ví dụ, tôi lên danh sách những công ty mà tôi đã đầu tư hoặc tư vấn trên trang blog cá nhân của tôi. Tôi gọi danh sách đó là Cùng chung Quyền lợi, bởi nó ngược lại với Mâu thuẫn Quyền lợi, vì tôi tin rằng quyền lợi của tôi tương đồng với với quyền lợi của bạn đọc và các công ty này.

Cho đi từ tâm

Robert B. Cialdini, tác giả cuốn *Sự ảnh hưởng: Cơ chế tâm lý của sự thuyết phục* , là một giáo sư đã về hưu của trường Đại học Tiểu bang Arizona, và là một bố già về sự ảnh hưởng. Theo ông, chính phủ Ethiopia đã gửi tiền viện trợ cho Mexico sau khi nước này gánh chịu trận động đất năm 1985. Ethiopia đã viện trợ cho Mexico mặc dù đang trong thời kỳ kinh tế khó khăn của mình bởi vì Mexico đã giúp đỡ Ethiopia sau cuộc xâm lược của Ý năm mươi năm trước đó.

Việc làm của Ethiopia là một ví dụ của sự có đi có lại, hành động đền đáp một ân huệ, một món quà, hay một sự giúp đỡ. Có ba hình thức đền đáp. Hình thức đầu tiên xảy ra khi bạn làm điều gì đó với mục đích rõ ràng, kỳ vọng nhận được điều gì sau đó. Đó là một giao dịch, và nó có thể có tác dụng, nhưng không mê hoặc người khác.

Hình thức thứ hai của sự đền đáp liên quan đến việc những hành động đầu tư cho tương lai hoặc như một sự "ứng trước". Nó không phải là một giao dịch, bởi vì cái cho và nhận là không rõ ràng và không gần nhau về mặt thời gian. Thực tế, sự đền đáp có thể có hoặc không bao giờ xảy ra. Hình thức này có thể tạo ra sự mê hoặc.

Hình thức thứ ba là khi bạn làm điều gì đó bởi lý do thực sự xuất phát từ bên trong, như khi giúp người. Đây là hình thức tinh túy nhất của sự hỗ tương, bởi người nhận thường không thể đền đáp bạn - ví dụ, giúp đỡ ai đó đang nằm bên vệ đường. Như mẹ tôi thường nói, *"Akua sabe"* (chỉ có Chúa mới biết). Hình thức này có hiệu quả cao nhất trong việc nâng cao lòng tin dành cho bạn và mê hoặc người khác nhiều nhất.

Trau dồi kiến thức và năng lực

Có kiến thức nghĩa là có chuyên môn, nhờ vào giáo dục và kinh nghiệm. Minh chứng của tri thức bao gồm văn bằng, lý lịch công việc, quan hệ với khách hàng, chứng chỉ, giải thưởng đã đạt được, và những hình thức ghi nhận khác.

Năng lực khác biệt với tri thức, bởi vì biết về một việc không giống như thật sự bắt tay làm việc đó. Năng lực là bạn tiến xa khỏi việc biết phải làm gì, bạn làm cái mình biết. Tôi đã rất vất vả tìm một ví dụ về kiến thức và năng lực cho đến khi tôi nhận ra rằng mình đã nghe về nó hầu như mỗi ngày từ miệng Terry Gross, nhà sản xuất và dẫn chương trình "Không khí trong lành" trên đài phát thanh quốc gia.

Gross là hiện thân của sự mê hoặc với những cuộc phỏng vấn giản dị, không phô trương. Một mục tin của báo chí San Francisco đã mô tả những cuộc phỏng vấn của cô là "một cú pha trộn tuyệt vời của sự đồng cảm, nhiệt huyết, tinh thần cầu tiến, và trí tuệ sắc bén". Cô ấy là người có tri thức *và* năng lực.

Trên đài phát thanh quốc gia vào cuối tuần, Peter Sagal cũng đã nói về tri thức và năng lực trong chương trình *Khoan Khoan... Đừng kể với tôi!,* một chương trình mới để kiểm tra kiến thức. Sagal là một nhà viết kịch tài năng, nhưng có ai quan tâm đến điều đó? Ông ấy rất giỏi trong việc nhanh chóng đưa ra những câu thoại ngộ nghĩnh. Không ai có biệt tài công kích sự ngớ ngẩn, kiêu ngạo và nông cạn của những người giàu có, nổi tiếng và quyền lực hơn ông:

Khi Tony Hayward nhận vai trò lãnh đạo BP năm 2007, ông cam kết sẽ khắc phục các vấn đề về an toàn của công ty. Vấn đề ưu tiên số một là tránh những vụ bỏng cà phê ngoài ý muốn. Vấn đề ưu tiên số bốn trăm: không làm thế giới sụp đổ.

Vì vậy, trong BP, các hành lang ở trụ sở chính của họ đều có biển báo yêu cầu nhân viên không vừa đi vừa bê cà phê. Tai nạn ở nơi làm việc liên quan đến đồ uống nóng giảm mạnh. Vì vậy, sau thành công của kế hoạch cà phê an toàn, các đội làm việc đã dán giấy trên tất cả các giếng khoan của họ với nội dung, "Làm ơn đừng làm tràn dầu vào đại dương" (17/7/2010).

Tri thức thì tốt. Năng lực cũng tốt. Nhưng sự kết hợp của cả hai sẽ khiến mọi người đặt niềm tin vào bạn và đồng thời tăng độ mê hoặc của bạn. Và trong thế giới này, sự kết hợp đó là một làn gió sinh khí trong lành.

Góp mặt

Bạn có thể là hiện thân cho những phẩm chất của mensch, tri thức, và năng lực, nhưng mọi thứ sẽ chẳng là gì nếu bạn không góp mặt - tức tương tác với mọi người. Nói theo ngôn ngữ kỹ thuật số, góp mặt nghĩa là trả lời các thư điện tử, tweet, thư thoại điện tử, và trò chuyện trên mạng, nhưng trước tiên hãy để tôi kể một câu chuyện nổi tiếng về loài sao biển.

Trong truyện ngắn "Người Ném Sao" của Loren Eiseley, một du khách thấy một người đàn ông ném những con sao biển xuống biển để cứu chúng. Du khách hỏi tại sao anh ta nghĩ có thể làm nên trò trống gì trong khi có hàng ngàn con trên bãi biển. Anh ta lại cầm lên một con, tiếp tục ném xuống biển và nói, "thì làm nên trò trống với con đó".

Mỗi ngày tôi nhận được tổng cộng hai trăm thư điện tử, tweet, thư giấy, và thư thoại điện tử. Tôi không trả lời tất cả, nhưng gần hết so với hầu hết mọi người. Có người tôi chỉ trả lời, "Sẽ làm nên trò trống đấy". Ngay cả khi câu trả lời của tôi chỉ là, "Xin lỗi, hiện tại tôi

không thể nào giúp bạn được", những người nhận thư cũng thường hồi âm và cảm ơn tôi.

Nếu bạn muốn mọi người tin tưởng bạn, hãy góp mặt ở bất cứ nơi đâu, ngoài đời thật hay trong không gian ảo. Quả đó là một khối lượng công việc khổng lồ, nhưng bạn không thể nào tạo được niềm tin với hàng ngàn người trong một khoảng thời gian ngắn được. Phải mất nhiều thời gian để tạo nên sự tin tưởng từ mọi người.

Nướng một chiếc bánh lớn hơn

Có hai loại người trên đời: những người ăn bánh và những người nướng bánh. Những người ăn bánh muốn ăn nhiều hơn; những người nướng bánh muốn nướng bánh to hơn. Người ăn bánh cho rằng nếu họ thắng, bạn sẽ thua, và nếu bạn thắng, thì họ sẽ thua. Người nướng bánh nghĩ rằng mọi người đều có thể thắng với một chiếc bánh to hơn.

Twitter tạo ra một chiếc bánh to hơn bởi vì mọi người ai cũng có thể cung cấp thông tin và cập nhật. Hãng hàng không Southwest giành khách đi xe hơi và xe buýt để đưa lên máy bay. Google giật quảng cáo từ tay các công ty quảng cáo lớn để giao lại cho những doanh nghiệp nhỏ. Tất cả những công ty này đã tạo ra một chiếc bánh lớn hơn thay vì cắn thêm trên cùng một chiếc bánh.

Nướng một chiếc bánh to hơn sẽ tăng độ tin cậy ở bạn và mang lại những lợi ích sau:

- **Mọi người làm việc cùng nhau.** Ngay cả các đối thủ cạnh tranh cũng sẽ hợp tác với bạn bởi vì mọi người đều có lợi, và càng nhiều người cùng bắt tay vào một ý tưởng thì thành quả cho mỗi người sẽ nhiều hơn.
- **Tiến bộ và đổi thay vượt bậc.** Nếu chiếc bánh vẫn như cũ, thì sự tiến bộ cũng sẽ giậm chân tại chỗ. Nhưng nếu chiếc bánh trở nên to hơn, thì công nghệ tiên tiến và những ý tưởng mới sẽ bùng nổ.

- **Số lượng khách hàng tăng cả về số lượng lẫn sự đa dạng.** Khi chiếc bánh to hơn, số lượng người sử dụng sản phẩm và dịch vụ sẽ tăng. Với sự lan tỏa của máy tính và internet, ngày càng có nhiều người sử dụng và hưởng thụ các lợi ích từ đó.

Người ta thường nói "Nước lên thuyền lên", và những người làm bánh thì mê hoặc hơn người ăn bánh.

Mê hoặc theo xu hướng của mọi người

Cuộc thi chạy Susan G. Komen là nhằm hỗ trợ các tổ chức đang tìm kiếm phương pháp chữa trị ung thư vú. Có nhiều thể loại cho những người tham gia. Những người đã khỏi bệnh đóng 35 đôla tiền phí, những người khác có thể chạy với 40 đôla. Mọi người cũng có thể đi bộ với 35 đôla, và trẻ em có thể chạy với 20 đôla - khá hợp lý.

Nhưng bạn có biết rằng bạn cũng có thể "Ngủ nướng để ủng hộ" với 35 đôla? (Lời khuyên dành cho nhóm Susan G. Komen: các bạn nên thu phí cao nhất đối với phương thức tham gia này. Nó sẽ làm giảm bớt cảm giác tội lỗi của những người không muốn rời khỏi giường đồng thời làm tăng số tiền đóng góp thu được).

Bài học ở đây là nhân nhượng và thu hút mọi người theo cách của họ. Có những người năng động muốn thức dậy sớm vào sáng tinh mơ và hành hạ bản thân bằng cách chạy bộ. Những người khác muốn hỗ trợ các bạn bằng cách ngủ nướng. Đừng nên quá chọn lựa, và hãy nhận bất cứ sự giúp đỡ nào của họ. Và đưa ra giá cả hợp lý để mọi người đều có lợi.

Định vị bản thân

Một người chân chính chỉ cần một câu.

- Clare Boothe Luce

Bước cuối cùng để đạt được sự quý mến và tin tưởng là đúc kết mô tả về bạn hoặc đơn vị của bạn. Bản định vị này cho biết bạn làm gì và lý do bạn hiện diện. Dưới đây là bốn thuộc tính của một bản định vị bản thân mạch lạc:

- **Ngắn.** Càng ít từ càng tốt. Tối đa mười từ, kể cả khi mô tả bạn hay đơn vị của bạn. Hãy xem câu định vị bản thân như một khẩu hiệu chứ không phải là một tuyên bố dài dòng.
- **Rõ ràng.** Dùng từ ngữ đơn giản mà mọi người có thể hiểu để trả lời câu hỏi "Bạn làm gì?" Ngoài ra, nên tập trung vào chức năng, chứ đừng phô trương chức vụ. Đó là hai việc hoàn toàn khác nhau.
- **Khác biệt.** Rất nhiều người dùng những từ như *tận tâm* , *siêng năng, và trung thực* để miêu tả về bản thân họ. Nên tìm những từ mà hầu hết mọi người không dùng, bởi vì không ai miêu tả họ là người lười biếng và không trung thực. Tốt hơn nên bỏ bớt các tính từ và dùng động từ để giải thích việc bạn đang làm.
- **Khiêm tốn.** Một câu định vị bản thân không khiêm tốn sẽ làm giảm sự tín nhiệm của bạn, cho nên đừng quá tự yêu bản thân. Một lợi ích nữa của việc bỏ bớt các tính từ là nó sẽ khuyến khích ta khiêm nhường.

Ngay cả một câu khẳng định bản thân đơn giản nhất cũng có thể đạt hiệu quả thần kỳ. Ví dụ, Steve Martin, đồng tác giả cuốn *Vâng! 50 cách mà khoa học đã chứng minh để trở nên thuyết phục,* kể với tôi về một văn phòng bất động sản, chỉ với một sự điều chỉnh nhỏ, đã thay đổi nội dung tiếp tân qua điện thoại và làm tăng tỷ lệ các cuộc gặp mặt trực tiếp lên 20.1% và doanh thu lên 16%.

Sự thay đổi đơn giản đó bao gồm nói thêm những câu như "Chị ấy có hai mươi năm kinh nghiệm trong công việc cho thuê bất động sản trong khu vực này", thay vì chỉ nói "Để tôi nối máy cho Sandra nhé". Đề cập đến số năm kinh nghiệm là một cách định vị những người môi giới rất hiệu quả và làm tăng khả năng lấy khách hàng của họ.

Câu định vị bản thân của tôi chỉ có vài từ: "Truyền năng lực cho mọi người". Câu của bạn là gì? Hãy viết vào dòng bên dưới:

....

Hãy là một anh hùng

Người anh hùng là người sợ phải bỏ trốn.

- Tục ngữ Tiếng Anh

Tôi kết thúc chương này bằng cách đẩy giới hạn của sự dễ mến, sự tin tưởng, và sự mê hoặc lên một tầm khác. Ý tưởng chính ở đây là hãy trở thành một người hùng. Mọi người tung cái thuật ngữ ấy ra xung quanh như những đồng xu - áp dụng nó cho doanh nhân, vận động viên, các nhà hảo tâm và chính trị gia bởi họ làm ra rất nhiều tiền, ghi điểm trong những phút cuối, đóng góp hàng triệu đôla cho từ thiện, hay tranh cử vào chính phủ. Lẽ ra người ta nên dùng từ *anh hùng* cho những điều bình thường khác - áp dụng nó cho những người đàn ông và phụ nữ bình thường đã làm những điều tuyệt vời trong rủi ro cao và đã chứng tỏ lòng can đảm và nghị lực phi thường trong điều kiện khắc nghiệt.

Ví dụ, một kiến trúc sư tên Frank De Martini và ba đồng nghiệp khác tên Pablo Ortiz, Carlos DaCosta, và Pete Negron đã cứu bảy mươi người trong thảm họa sụp đổ tòa nhà Trung tâm Thương mại Thế giới trong vụ tấn công ngày 11/9. Một quan chức lãnh sự quán Nhật Bản tên là Chiune Sugihara đã phê chuẩn hơn hai ngàn thị thực cho người Do Thái đang tìm đường trốn thoát Đức quốc xã ở Lithuania năm 1940. Hành động của ông là một thách thức thẳng thừng đối với chính phủ Nhật Bản và tạo ra mối nguy hiểm nghiêm trọng đối với bản thân vợ chồng ông. Họ là những người anh hùng thật sự.

Chính bạn cũng có thể trở thành một người hùng. Bạn không cần bất kỳ khóa đào tạo đặc biệt nào hay phải có yếu tố di truyền. Phản

ứng đầu tiên của nhiều anh hùng là phủ nhận sự đặc biệt của họ và cho rằng "mọi người ai cũng sẽ làm như tôi trong hoàn cảnh đó thôi". Theo Philip Zimbardo của trường Đại học Stanford và Zeno Franco của trường Y Dược Wisconsin, sự tồn tại của "trí tưởng tượng anh hùng" có thể biến người bình thường thành những anh hùng thật sự. Trí tưởng tượng đó cho phép chúng ta "xem xét làm cách nào có được sự dũng cảm" trong lúc đối mặt với thử thách. Sau đây là những bước mà Zimbardo và Franco cho rằng cần thiết để nuôi dưỡng một trí tưởng tượng anh hùng [2]:

- Duy trì một tư duy cẩn trọng để xác định hành động anh hùng có cần thiết hay không cho các tình huống mà bạn đối mặt.
- Học cách chịu đựng hoàn cảnh gây tranh cãi và giữ vững nguyên tắc của mình.
- Tưởng tượng hệ quả nếu bạn quyết định sẽ hành động hay không hành động.
- Chống lại sự biện minh của thói ì.
- Không bỏ qua những giải pháp xấu bởi nó có thể dẫn đến một kết thúc tốt đẹp.
- Tin rằng mọi người cuối cùng sẽ nhận ra những hành động anh hùng của bạn và vượt qua những hậu quả tiêu cực.

Những người anh hùng, những chính nhân như "mensch", hay đơn giản những người dễ mến và đáng tin cậy thì rất thu hút, và nếu bạn muốn thu hút người khác, bạn cần vươn đến những yếu tố này.

Câu chuyện của Tony Morgan

Tony Morgan là một mục sư, tác giả, và tham gia trong giáo hội tại Atlanta, Georgia. Trong phần tự truyện này, anh giải thích nhà thờ đã dạy anh về lòng tin cậy và mê hoặc ra sao.



MỘT TRONG NHỮNG TRẢI NGHIỆM MÊ HOẶC NHẤT TRONG ĐỜI TÔI xảy ra vào những năm đầu thập niên chín mươi. Những người bạn đã mời vợ chồng tôi đi một chuyến đến Chicago. Những trải nghiệm đầu tiên khi đến Chicago khá là thu hút, nhưng đó không phải là ấn tượng mạnh nhất trong chuyến đi. Khi ở đó, chúng tôi được tham dự một nghi lễ ở nhà thờ cộng đồng Willow Creek.

Là một người lớn lên trong một truyền thống tôn giáo vốn dĩ... có thể nói là... rất truyền thống và cực kỳ nhàm chán, tôi không hề mảy may nghĩ rằng nhà thờ có thể phù hợp với cuộc sống của tôi. Ở Willow Creek, chúng tôi thật sự hòa nhập và trải nghiệm buổi lễ chỉ với âm nhạc hiện đại (không có đàn organ), công nghệ video (không có tranh kính trên cửa sổ), một chiếc ghế thoải mái (không có băng ghế dài), và một lời nhắn nhủ trong cuộc sống (không buồn ngủ).

Trải nghiệm ở Willow Creek đã giúp tôi hiểu ra rằng nhà thờ có thể truyền đạt thông điệp kinh thánh giống nhau nhưng sử dụng những cách thức khác nhau để tiếp cận các thế hệ trẻ. Ngày nay, phong cách này đã trở nên khá phổ biến. Mãi cho đến cái đêm thứ bảy gần hai mươi năm trước, tôi mới biết rằng nhà thờ có thể kết nối những người không theo giáo hội và chưa có đức tin.

Khi các quy tắc và nghi thức được giản lược, tôi có cảm giác mình đang kết nối với những con người thật sự. Sự chân thực giúp nuôi dưỡng niềm tin. Sự tin cậy đã mở cửa cho những người ngoại

đạo, ngay cả những ai bên ngoài Willow Creek, để họ đến với nơi này.

Chúng tôi thật sự thích nhau, và tôi tin rằng rõ ràng cùng nhau chúng tôi có thể làm nên chuyện. Howard thì luôn làm nên chuyện. Theo thời gian, chúng tôi đã vạch ra một thỏa thuận nhằm giúp E! tạo dựng tên tuổi, và chương trình Howard Stern được phát sóng hằng đêm trong nhiều năm trên E!

---

[1] Bruna Martinuzzi, “How to Be a Mensch in Business,” Open Forum (blog), April 3, 2009,www.openforum.com/idea-hub/topics/the-world/article/how-to-be-amensch-in-business-guy-kawasaki.

[2] Philip Zimbardo and Zeno Franco, “The Banality of Heroism”, Greater Good, Fall/Winter 2006-2007, http://greatergood.berkeley.edu/article/item/the_banality_of_heroism.

CHƯƠNG 4

Chuẩn bị ra sao?

Sáng tạo như Chúa trời, chỉ huy như nhà vua, và làm việc như nô lệ.

- Constantine Brancusi

Bây giờ bạn đã biết cách làm cho người khác quý mến và tin tưởng bạn, chúng ta có thể đi đến bước tiếp theo là phân tích mục tiêu của bạn (có thể là một sản phẩm, dịch vụ, công ty hoặc ý tưởng của bạn). Chương này sẽ chỉ ra những phẩm chất của một mục tiêu xuất sắc, cũng như nền tảng và sự chuẩn bị cần thiết để dẫn tới thành công.

Làm một việc ra trò

Đừng hiểu sai ý tôi: Steve Jobs có thể mê hoặc đến cả quả trứng, nhưng nếu không có những sản phẩm như Mac, iPod, iPhone, hoặc iPad, Steve sẽ không có gì để chào bán NeXt. Khi chứng kiến tầm nhìn của Steve với cách ông hiện thực hóa tầm nhìn ấy (chính là những sản phẩm tuyệt vời của Apple), và dấn thân vào việc, bạn sẽ thấy rằng Steve không bao giờ dừng lại.

Trong một thế giới hoàn hảo, bạn có thể quá mê hoặc đến độ lý tưởng của bạn không còn quan trọng nữa, hoặc cũng có thể lý tưởng đó quá mê hoặc đến độ bản thân bạn cũng không còn quan trọng. Mục tiêu của tôi là giúp bạn đạt được cả hai điều đó. Trước tiên hãy xem qua những lý tưởng đáng mê hoặc. Hơn hai mươi năm trước, tôi đã lên danh sách những phẩm chất của một sản phẩm tuyệt vời. Tôi đã chỉnh sửa danh sách đó vài lần, và nó đã giúp tôi rất nhiều trong những năm qua. Và đây - bản danh sách của tôi:

- **Sâu sắc.** Một sản phẩm sâu sắc sẽ có nhiều tính năng. Điều đó có nghĩa là bạn dự đoán được trước nhu cầu của khách hàng khi họ phát triển. Ví

dụ, Google là đầu mối giải quyết tất cả các nhu cầu online của bạn, từ tìm kiếm đơn giản cho đến quản lý email và voicemail, hay tổng hợp các nguồn cung cấp RSS để phân tích trang web của bạn. Sản phẩm của Google rất sâu sắc và đa dạng.

- **Thông minh.** Người thông minh giải quyết vấn đề theo cách thông minh. Giả sử con trai của bạn đã đến độ tuổi lái xe, và bạn luôn quan tâm về sự an toàn của nó. Khi đó, sản phẩm của Ford's MyKey chính là giải pháp. Nó cho phép thiết lập giới hạn tốc độ và thiết lập âm lượng tối đa cho hệ thống âm thanh trong xe. Sản phẩm đó có cả âm thanh báo động nếu người lái xe không thắt dây an toàn khi xe đang di chuyển, cảnh báo khi mức nhiên liệu thấp, và cả chuông báo cho các mức tốc độ bốn mươi lăm, năm mươi lăm và sáu mươi lăm dặm một giờ. Đó là tất cả những gì bạn cần khi có ý định mua một chiếc Mustang GT500 và có hai đứa con trai trong lứa tuổi thanh thiếu niên.
- **Hoàn thiện.** Sự hoàn thiện cho một trải nghiệm tuyệt vời nhất bao gồm từ dịch vụ, hỗ trợ cho đến một chuỗi các cải tiến. Ví dụ, trải nghiệm về chiếc Lexus không chỉ là cảm giác sở hữu các bộ phận bằng thép, da, thủy tinh hay cao su của chiếc xe. Dịch vụ hỗ trợ hậu mãi cũng là một phần của quyền sở hữu đó. Một chiếc Lexus là một sản phẩm *sâu sắc* nhờ các tính năng của nó, nhưng nó sẽ là một sản phẩm *hoàn thiện* bởi tất cả những dịch vụ phụ trợ kèm theo.
- **Nâng tầm.** Yếu tố này cho phép bạn cải thiện năng suất và làm được những việc mà trước đó bạn không thể làm. Nó khiến bạn thông minh hơn, mạnh mẽ hơn và có kỹ năng hơn. Nó nâng cao sự tự tin và khả năng kiểm soát cuộc sống của bạn. Trải nghiệm sự nâng cao đó chính là lí do chủ yếu tại sao mọi người lại yêu thích máy Macintosh của họ đến vậy và thường xem chúng như là một phần nối dài của bản thân mình.
- **Tao nhã.** Yếu tố tao nhã xuất hiện khi bạn quan tâm về giao diện và trải nghiệm của người dùng. Người sử dụng bao giờ cũng quan tâm đến bề ngoài, và họ sẽ không bao giờ thích sử dụng một sản phẩm có vẻ ngoài không ưa nhìn. Ví dụ cho sự tao nhã: Chiếc ghế Eames của Herman Miller, máy sấy khô tay Airblade của Dyson, và dòng xe Audi A5/S5.

Dưới đây là danh sách những sản phẩm có thể mê hoặc tôi đến mức khiến dòng sáng tạo tuôn chảy. Bạn hãy cho những ví dụ của riêng mình xem.

	Của Guy	**Của bạn**
Xe hơi	1965 Ford Mustang	
Macintosh	Iici	
Hãng hàng không	Virgin, America	
Thành phố	Istanbul, Thổ Nhĩ Kỳ	
Sách	*Nếu bạn muốn viết,* tác giả Brenda Ueland	
Lãnh tụ chính trị	Nelson Mandela	
Nữ diễn viên	Queen Latifah	
Kỹ sư	Steve Wozniak	
Dẫn chương trình TV	Mike Rowe	
Nữ blogger	Jenny Lawson, “The Bloggess”	

Nam blogger	Robert Scoble	
Ca sĩ	Corinne Bailey Rae	
Chủ đề làm cha mẹ	Nhận con nuôi	
Kiến trúc sư	Antoni Gaudí	
Quần áo	Áo sơ mi Aloha của Anne Namba	

Tóm lại, một sản phẩm bao hàm cả sự chuyên sâu, thông minh, hoàn thiện, nâng tầm và có hình thức tao nhã sẽ dễ dàng mê hoặc hơn. Nếu kết hợp một sản phẩm như thế với một con người dễ mến và đáng tin cậy, bạn sẽ làm được điều đó - mê hoặc mọi người.

Thực hiện "tiền khám nghiệm"

Trong y học, việc khám nghiệm tử thi được dùng để xác định nguyên nhân cái chết. Người ta khám nghiệm tử thi vì mục đích pháp luật, giáo dục và làm các thành viên trong gia đình nguôi lòng bằng cách giúp họ hiểu nguyên nhân người thân yêu của họ qua đời.

Rất hiếm những trường hợp người ta khám nghiệm để tìm hiểu nguyên nhân thất bại của sản phẩm, dịch vụ hoặc tổ chức đã chết, bởi vì không có bất kì lí do gì phải mất thời gian và tiền bạc để tìm hiểu về một sự vật không còn tồn tại, cũng chẳng còn lại bất kì ai để tìm hiểu chuyện gì đã xảy ra, còn những ai đang có mặt thì đều đang rơi vào trạng thái tức giận và chối bỏ. Rất khó để làm thêm bất kì chuyện gì hay tìm hiểu gì về một khi sản phẩm khi nó không còn tồn tại.

Tiền khám nghiệm , theo như Gary Klein, tác giả cuốn *Nguồn gốc quyền lực: Con người ra quyết định như thế nào* , là một ý tưởng tuyệt vời khi nó giúp ngăn chặn sự thất bại thay vì giúp giải thích nguyên nhân thất bại. Đó chính là cách hiểu về dự đoán nguy cơ. Cả nhóm ngồi lại với nhau trong giai đoạn bắt đầu cho ra sản phẩm. Người nhóm trưởng yêu cầu mọi người đặt ra giả thiết dự án đó sẽ không thành công và tìm hiểu nguyên nhân thất bại - ví dụ như sự thiếu hụt các bộ phận. Từ đó, cả nhóm sẽ tìm ra cách để ngăn chặn các nguyên nhân đó xảy ra - ví dụ như tìm thêm nhiều nguồn cung cấp các bộ phận đó. [1]

Mục tiêu của tiền khám nghiệm là ngăn chặn các vấn đề tiềm ẩn nhằm nâng cao khả năng thành công. Bằng cách này, tiền khám nghiệm có thể mang lại năm lợi ích:

- Xác định trước các vấn đề thay vì sau khi chúng xảy ra.
- Giảm xác suất phải tung ra sản phẩm chưa sẵn sàng.
- Có những phương thức sáng tạo và có tổ chức hơn để đối mặt với những thách thức mà cả nhóm sẽ gặp.
- Tăng độ nhạy với những dấu hiệu cảnh báo sớm vì tập thể đã từng xem xét các vấn đề đó.
- Thu hút sự tham gia của nhiều thành viên trong đội ngũ hơn nhờ vào một môi trường làm việc đang lành mạnh.

Yêu cầu các thành viên trong nhóm phê bình một dự án đang diễn ra là không hiệu quả vì mọi người thường không muốn bình phẩm công việc của người khác và sợ bị gắn mác “thiếu đoàn kết”, không nhiệt tình theo dự án. Năm lợi ích đó cho thấy vì sao tiền khám nghiệm đáng được đầu tư thời gian và công sức. Chúng có thể giúp đảm bảo thành công và làm cho việc tìm hiểu nguyên nhân sau thất bại không còn cần thiết.

Chuẩn bị tốt cho thành công

Đôi khi cách tốt nhất để mê hoặc người khác là khiến họ dễ dàng xuôi theo dòng chảy. Hãy xem xét một thí nghiệm mà tôi đã thực hiện trong buổi tiệc nướng cuối mùa giải cho đội khúc côn cầu của con trai tôi. Tôi đặt hai thùng rác cạnh nhau. Một cái không có nắp để người ta có thể ném bất kì thứ gì vào. Cái còn lại có nắp được khoét lỗ đường kính sáu inch - kích thước hoàn hảo để bỏ các loại lon và chai. Không có bất kì lời dặn dò hoặc bảng hiệu nào yêu cầu phân loại để tái chế rác.



Thùng rác có thể làm thay đổi hành vi

Có hai mươi nam thanh thiếu niên cùng cha mẹ tham gia bữa tiệc hôm đó. Mặc dù các bậc cha mẹ đều tử tế, họ không quan tâm việc nhắc nhở bọn trẻ phân loại rác. Tôi đã từng tham gia nhiều chuyến đi cùng bọn trẻ, theo kinh nghiệm, tôi biết chúng không coi trọng nếp gọn gàng và sạch sẽ.

Cần nhắc lại một chút, tôi đã từng tổ chức nhiều bữa tiệc tại nhà, mà tôi có cả một hệ thống gồm một thùng chứa rác và một thùng đựng các loại rác bằng nhựa tái chế. Rất ít người có thói quen phân

loại rác trong những bữa tiệc đó, vì vậy sau đó tôi đã phải tự phân loại các loại rác có thể tái chế - thật sự rất bất tiện!

Kết quả của cuộc thử nghiệm với nắp đậy làm tôi ngạc nhiên: thùng rác được đậy bằng nắp có khoét lỗ không chỉ chứa đầy chai và lon, mà không có bất kì thứ gì khác ngoài chai và lon trong đó. Điều này khá hợp lí - thật kỳ cục nếu ai đó cuộn các thứ dĩa giấy lại để nhét vừa vào cái lỗ. Cái lỗ tròn đó là một sự kích hoạt hoàn hảo để khiến mọi người làm chuyện mà họ nên làm.

Thùng rác không có nắp là một cuộc thử thách. Mọi người có bỏ công phân loại rác của họ không hay là chọn cách tiện tay? Tôi tìm được trong thùng rác đó cả thảy năm vỏ chai bia. Như vậy, có năm phụ huynh bất cẩn hoặc không hiểu (vì bọn trẻ không được uống bia). Hơn nữa, các vỏ chai đều nằm ở đáy thùng - có lẽ trước khi có áp lực từ những người khác.

Có lẽ bạn cho rằng tôi là một kẻ dở hơi, nhưng điều đó đã cho thấy bạn có thể thay đổi hành vi - nói "mê hoặc" thì hơi quá - nếu biết tạo ra những con đường nhẹ nhàng dẫn dắt người khác theo ý mình. Suy cho cùng, điều này có thể dẫn đến thủ đoạn và sự thao túng khiến người khác làm những việc trái với lợi ích của họ. Nhưng nếu động cơ của bạn là trong sáng và bạn khiến cho mọi người dễ dàng hành động đúng đắn, mọi người sẽ không làm bạn thất vọng.

Làm cho mọi thứ đều ngắn gọn, đơn giản và dễ tiếp thu

Cuộc sống thật đơn giản trước Thế Chiến thứ II. Sau đó, chúng ta có nhiều hệ thống.

- Grace Hopper

Allen Kay là người sáng lập Korey Kay & Partners, một công ty quảng cáo ở New York, và khiến ta liên tưởng đến nhân vật trong show truyền hình *Mad Men* . Sau sự kiện 11/9, ông muốn giúp chống

khủng bố, và bắt chước cách của các công ty quảng cáo sẽ làm, ông đã đưa ra câu khẩu hiệu “Thấy thì báo”.



Một trong các khách hàng của ông là cơ quan giao thông vận tải của thành phố New York, và câu khẩu hiệu đã nhanh chóng xuất hiện trong tàu điện ngầm, trên xe buýt và tàu hỏa. Loại áp phích này là một ví dụ tuyệt vời cho sự lan truyền sản phẩm theo cách “dễ tiếp thu, dễ làm theo [2]”. Loại thông điệp này mê hoặc mọi người vì họ có thể dễ dàng hiểu và truyền đạt nó. (Một lượt tìm kiếm trên Google cho cụm từ của Kay đạt xấp xỉ con số tám triệu kết quả trong năm 2010). Dưới đây là cách để làm cho sản phẩm của bạn dễ được tiếp thu, và, nhờ đó, dễ khiến người khác làm theo:

- **Sử dụng tam ngữ.** Tam ngữ bao gồm ba vế câu có độ dài bằng nhau, như "Hãy nhìn, hãy thử, hãy mua" (Câu khẩu hiệu của Chevrolet vào những năm 1940), "Chân thành, ngắn gọn, yên vị" (Franklin Delano Roosevelt), và "Vị trí, vị trí, vị trí" (Phương châm trong ngành bất động sản). Nhịp điệu của ba từ hoặc ba cụm từ rất mạnh mẽ.
- **Sử dụng phép ẩn dụ.** Ẩn dụ là phép so sánh mang tính tượng trưng, truyền đạt ý nghĩa của sản phẩm. Ví dụ, Johnson & Johnson quảng cáo cho Band-Aids như thế này "Hãy chào đón vệ sĩ mới của con bạn". Việc sử dụng từ "vệ sĩ" ngụ ý rằng sản phẩm đó rất mạnh mẽ và con của bạn thì cực kì quý giá.
- **Sử dụng phép ví von.** Ví von là phép so sánh hai sự việc không giống nhau về nhiều mặt. Ví dụ, "Sử dụng ma túy như đùa với lửa" hay "Khúc côn cầu giống chiến tranh và ba lê." Các phép so sánh này đưa đến một xuất phát điểm quen thuộc là giúp mọi người hiểu điều bạn muốn nói.
- **Ngắn gọn.** Bạn có nghĩ ra được những câu nào mạnh mẽ hơn "Uống sữa chưa?" hay "Hãy hành động"? Những cụm từ ngắn rất dễ nhớ và dễ lặp lại. Dưới đây là hướng dẫn áp dụng cho các giao tiếp thông dụng nhất:

  Email: sáu câu

  Video: sáu mươi giây

  PowerPoint và Keynote: mười trang

  Kế hoạch kinh doanh: hai mươi trang

- **Tích cực.** Chiến thuật gây sợ hãi thường khó tiếp nhận và có thể phản tác dụng. Ví dụ, cảnh báo rằng "Hai mươi lăm triệu người đang tự giết mình vì hút thuốc" có thể khiến người ta cảm thấy hút thuốc là chuyện bình thường vì 25 triệu người vẫn đang hút đấy thôi. Thay vì ra sức đe dọa mọi người, hãy vẽ ra bức tranh chân thực về một tương lai tốt đẹp.
- **Thể hiện sự tôn trọng.** Hành động xúc phạm đến trí tuệ của người khác khó mà mê hoặc lòng người. Những quảng cáo trên truyền hình nói về

giảm cân cấp tốc, giữ sắc đẹp hoặc làm giàu nhanh chóng, thuộc thể loại này. Khi không tôn trọng ai đó, bạn chỉ có thể nhận được sự bất bình. Thay vào đó, hãy làm một điều tốt, phản ánh sự thật, và để mọi người tự quyết định.

Tại sao người ta lại đưa ra những thông điệp không ngắn gọn, không đơn giản và khó tiếp thu? Có hai lí do: Thứ nhất, do có sự tham gia của tập thể và cả nhóm gắng tìm kết quả. Thứ hai, người ta quá say sưa với sự tuyệt diệu của sản phẩm và quên mất thực tế.

Hãy tập kiềm chế để kiểm soát cả hai yếu tố này. Khi đưa ra các thông điệp, ngắn hơn không chỉ là nhiều ý nghĩa hơn mà còn là hiệu quả hơn.

Phá bỏ rào chắn

Bạn của vợ tôi đề nghị vợ chồng tôi ở tại một khách sạn nào đó ở Paris, vì vậy tôi cố gắng đặt phòng ở đó. Trang web của khách sạn giải thích rằng có một khoản phí đặt phòng cỡ 5,6 euro (khoảng 7 đôla), mà tôi cho là kỳ cục, nhưng thôi, đó là một khách sạn Pháp mà.

Tôi cũng thử đặt phòng và được biết rằng tôi đã phải trả phí mặc dù hiện khách sạn không có phòng trống. Nói cách khác, tôi đã bị thu phí 7 đôla cho *ý định* đặt phòng với giá tổng cộng 3.500 đôla. Vợ chồng tôi dĩ nhiên sẽ chẳng bao giờ ở đó, vì tôi sẽ không trả tiền cho cái quyền được đặt phòng khách sạn.

Booking request noted

A e-mail has just been sent to you with a recap of the booking request below.
This request has also been sent to the applicable property, and they will reply within 48 hours by e-mail only.

******* WARNING! THIS RESERVATION IS NOT CONFIRMED YET! *******

Mr Guy Kawasaki,

An answer to your booking request will be sent to you exclusively by email within a maximum of 2 days, you will then have to confirm your reservation.

Summary of your booking request:

Reference: **JHZN7E**
(GMT: 5/6/2010 9:51:15 PM)

Check In date	Check Out date	Number of nights
Sunday 23 May 2010	**Friday 28 May 2010**	**5**

	Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	
1 Duplex Apartment	**23MAY** 538.00	**24MAY** 538.00	**25MAY** 538.00	**26MAY** 538.00	**27MAY** 538.00	2690.00
>> Booking fees (non refundable):						**5.60**

Total booking amount: **EUR 2695.60**

LODGING NAME AND ADDRESS

[redacted]

Duplex Apartment n° 1
person 1: Mr Kawasaki Guy
person 2: Mr Kawasaki Beth

Best Regards,

[redacted]

Legal notice

Trong khi chuẩn bị ra mắt sản phẩm, cần loại bỏ những rào cản kiểu này. Đây là một ví dụ về rào cản tài chính, nhưng rào cản tâm lý cũng tồn tại. Một nghiên cứu tâm lí học về "sự lưu loát về nhận thức" mặc nhiên công nhận rằng con người thường thích những thứ dễ dàng. Để minh họa, Drake Bennett, một phóng viên của Boston.com đã trích dẫn ba ứng dụng của lí thuyết này: [3]

- Cổ phiếu của các công ty mà tên dễ đọc sẽ đạt hiệu quả tốt hơn những loại có tên khó đọc, theo Adam Alter thuộc trường kinh doanh Stern, trực thuộc Đại học New York.

- Norbert Schwarz thuộc Đại học Michigan phát hiện ra con người thường trả lời trung thực hơn khi câu hỏi được in với phông chữ dễ đọc hơn.
- Con người tin rằng phát âm có vần điệu thì chính xác hơn những câu không có vần - ví dụ, cả hai câu " *Woes unite foes* " và " *Woes unite enemies* " đều có nghĩa "Khổ đau kết nối kẻ thù", nhưng câu *"Woes unite foes"* nghe có vần điệu nên được cho là chính xác hơn. Matthew McGlone thuộc đại học Texas gọi đây là hiệu ứng vần điệu.

Giả dụ bạn muốn đặt mua một chai sâm banh. Bạn đã từng nghe qua, có thể nhớ và phát âm được từ Cristal. Nếu thay vào đó là một chai Veuve Clicquot Ponsardin thì sao? Có lẽ một trong những yếu tố làm Cristal phổ biến là do chính cái tên dễ nhớ và dễ phát âm - bất kể mùi vị của nó như thế nào.

Vẫn chưa bị thuyết phục? Vậy hãy xem một công ty trị giá hàng tỉ đôla của Ấn Độ tên là Tata. Cái tên này vừa dễ nhớ vừa dễ phát âm và có nghĩa là "ông" trong một số thổ ngữ Ấn Độ. Với nhiều người, từ "ông" bao hàm tình yêu thương, sự ấm áp và lòng quan tâm.

Các thương hiệu dễ đọc như Cristal, Tata, Under Armour, Lego, Body Shop, Boots, Toots, và Fat Tire đã loại bỏ những rào cản tốc độ trong tâm trí chúng ta. Bạn có thể tiến xa hơn bằng cách chọn một cái tên vừa dễ đọc vừa gợi tả - ví dụ như Thể dục 24 Giờ.

Tuy nhiên, thật thiếu sót nếu tôi không nói về hướng tích cực mà Norbert Schwarz đã nhận định về sự không lưu loát. Ông tin rằng mọi người sẽ cho rằng những thứ không quen thuộc có vẻ mang tính sáng tạo hơn. Trong trường hợp này, người ta có thể xem chai sâm banh mà họ chưa bao giờ nghe tên và cũng không thể phát âm tên của nó là độc quyền và tuyệt vời hơn cả.

Häagen-Dazs có lẽ là một minh họa tốt. Hai người nhập cư từ Ba Lan, Reuben và Rose Mattus sáng lập một công ty ở Bronx. Ngày nay, công ty đó có trụ sở tại Oakland, California. Một cái tên không

xuất phát từ bất kì ngôn ngữ Bắc Âu nào, nhưng nó tạo cảm giác như một thương hiệu mới lạ và tuyệt vời của Bắc Âu.

Có lẽ bài học ở đây là loại bỏ những rào cản để người ta tiếp nhận các sản phẩm và dịch vụ nổi tiếng từ những công ty nổi tiếng - ví dụ như iPhone của Apple. Tuy nhiên, nếu bạn muốn mọi người chú ý đến sự khác biệt của sản phẩm và dịch vụ so với các sản phẩm và dịch vụ nổi tiếng khác, bạn có thể sử dụng những cái tên khác thường như Häagen-Dazs, Amazon, hay Zappos.

Cung cấp sự lựa chọn mặc định

Một cách để loại bỏ rào chắn là cung cấp một sự lựa chọn mặc định. Một sự lựa chọn mặc định như vậy trong đời thường là khi các công ty đưa nhân viên vào kế hoạch tài chính hưu. Bởi vì hầu hết mọi người đều không giỏi tiết kiệm tài chính nên tốt hơn nên cưỡng bách nhân viên tham gia vào hình thức này.

Để hỗ trợ hình thức này, chính phủ Mỹ đã giúp các công ty tránh khỏi những rắc rối về đầu tư bằng cách chỉ cần tuân theo các nguyên tắc nhất định. Do đó, hầu hết các công ty sử dụng kế hoạch "tự động", theo đó nhân viên được tự động đưa vào chương trình trừ phi họ xin ra khỏi danh sách. Nhiều năm sau, nhân viên sẽ được hưởng lợi từ quyết định mà công ty đã lựa chọn giùm họ.

Award Accelerator

Award Accelerator
Opt to pile up miles faster.

Award Accelerator[SM] helps you grow your Mileage Plus account faster, so you can redeem miles for travel rewards sooner. This option is offered below for all eligible passengers in your itinerary.

*Miles earned are not elite qualifying

FAQs Terms and conditions

GUYTAKEO KAWASAKI (Global Services)

○ 1,846 Award Accelerator Miles:	55.00 USD
◉ 3,692 Award Accelerator Miles:	111.00 USD
○ None	

Total price: 111.00 USD

Yes! Add this option — Skip option and continue

Mặc dù vậy, sự mặc định cũng có thể làm người ta khó chịu. Ví dụ, khi tôi đặt vé máy bay của hãng United Airlines trên mạng, một màn hình hiện ra hỏi tôi có muốn mua vé để tăng điểm trong chương trình khách hàng thân thiết của United không. Mặc định được cài sẵn là “Có! Thêm lựa chọn này” để lái mọi người theo hướng họ hầu như không muốn theo. Tôi rất thích United Airlines nhưng mặc định này có thể đánh lừa những người cả tin và làm phiền những người khác. Cung cấp lựa chọn là tốt, nhưng lẽ ra United không nên thiết lập mặc định là “Có”.

Thiết lập mục tiêu

“Bạn có thể vui lòng cho biết tôi nên đi theo hướng nào không?”

- Alice hỏi.

“Còn tùy vào nơi bạn muốn đến”.

- Mèo nói.

"Tôi không quan tâm đó là nơi nào cả." - Alice bảo.

"Vậy thì hướng đi của bạn không còn quan trọng nữa".

- Mèo.

Đoạn đối thoại giữa Alice và Mèo Cheshire,

trong *Cuộc phiêu lưu của Alice đến xứ sở thần tiên* , của Lewis Carroll.

Tôi không có ý kêu gọi bạn đặt mục tiêu vì mục đích quản trị thông thường như để đánh giá, giao tiếp và lãnh đạo. Tôi muốn nói rằng những người biết họ muốn gì và có thể giải thích rõ ràng mong muốn của họ thì có sức mê hoặc lớn hơn. Etsy là một ví dụ. Nó là một cộng đồng mạng gồm cả người bán và người mua những sản phẩm thủ công, từ dây chuyền đến quần áo trẻ em. Nó quy tụ hàng trăm ngàn nhà sản xuất và thậm chí người mua còn nhiều hơn. Mục tiêu của nó rất đơn giản: "Giúp mọi người kiếm sống từ việc tự làm ra vật dụng và liên kết người bán với người mua". Nắm được mục đích của Etsy, việc kinh doanh dễ dàng hơn cho cả người bán, người mua và các đối tác trong cộng đồng này.

Ngược lại, những tổ chức không có mục tiêu hoặc không thể truyền đạt mục tiêu của mình thì thường khó nắm bắt, vì các đối tượng mục tiêu của họ không chắc chắn họ muốn gì. Họ chỉ làm lãng phí thời gian của người khác, mà lãng phí thời gian thì chẳng mê hoặc chút nào.

Nguyên tắc này nghe có vẻ phản trực quan: Làm sao tôi có thể mê hoặc người khác nếu tôi trắng trợn nêu rõ mục tiêu của tôi? Thứ nhất, bạn bây giờ là con người mới - mới mẻ và đáng yêu - đã đạt được sự quý mến và tin cậy.

Thứ hai, việc nêu rõ mục tiêu giúp bạn tăng yếu tố niềm tin, bởi vì bây giờ người ta đã có thể nhìn bạn rõ ràng hơn. Mục đích của bạn đã bày ra trước mắt, có thể mọi người không thích nó, nhưng ít nhất họ biết nó là gì.

Lập danh mục kiểm tra

Bạn có thể hệ thống hóa các mục tiêu bằng cách lập danh mục kiểm tra. Nhưng trước khi giải thích tại sao danh mục này có thể giúp bạn mê hoặc người khác, có lẽ tôi sẽ cứu bạn bằng cách kể một câu chuyện về danh mục kiểm tra ở các bệnh viện.

Nếu bạn cần đặt ống thông, hãy cố gắng nhớ các thao tác của tiến sĩ Peter Pronovost. Ông là bác sĩ ở khoa cấp cứu bệnh viện Johns Hopkins. Ông đã lập ra một danh mục kiểm tra đơn giản cho nhân viên y tế để ngăn ngừa nhiễm trùng đường ống thông tiểu: [4]

- Rửa tay bằng xà bông.
- Làm sạch da bệnh nhân bằng chất khử trùng chlorhexidine.
- Đặt màn vô trùng cho bệnh nhân.
- Mang mặt nạ, mũ, áo choàng và găng tay vô trùng.
- Dán băng khử trùng lên các ống thông.

Pronovost yêu cầu các y tá trong khoa chăm sóc đặc biệt theo dõi xem các bác sĩ có tuân thủ danh mục đó không. Trong một tháng, với hơn 33% bệnh nhân, các y tá thấy rằng nhiều bác sĩ bỏ qua ít nhất một bước. Sau đó, ông thuyết phục ban quản lí bệnh viện cho phép các y tá dừng các bác sĩ lại nếu họ không tuân thủ danh mục đó và kiểm tra với các bác sĩ mỗi ngày xem các ống thông có còn cần thiết không.

Kết quả thật tuyệt vời: Nhiễm trùng đường ống giảm từ 11% xuống 0%. Trong vòng mười lăm tháng, nghiên cứu cho thấy danh mục kiểm tra đó và vai trò mới của các y tá đã ngăn ngừa bốn mươi ba ca nhiễm trùng, tám ca tử vong và tiết kiệm được hai triệu đôla. [5]

Trở về với sự mê hoặc: Một danh mục kiểm tra có ba lý do hữu ích. Thứ nhất, nó giúp mọi người hành động. Có danh sách dẫn đến có kế hoạch, và kế hoạch hướng mọi người vào hành động, chứ không vào việc suy tính. (Tuy nhiên, hãy nhớ rằng đẩy nhanh tiến độ cũng rất nguy hiểm, như tôi đã từng đề cập trong phần thảo luận về "tiền khám nghiệm" ở Chương 4 "Chuẩn bị ra sao").

Thứ hai, sự tồn tại của danh mục kiểm tra cho thấy bạn tôn trọng thời gian của người khác và biết cách hoàn tất mọi việc. Nói ngắn gọn, nó cho thấy bạn nói là làm. Trong thế giới của những kẻ bất tài và lãng phí thời gian, những người có hành động đi đôi với lời nói sẽ có khả năng mê hoặc người khác.

Cuối cùng, danh mục kiểm tra tạo động lực cho mọi người vì nó giúp họ thấy được tiến độ công việc và tạo cảm giác đạt được thành quả. Chính cảm giác này khuyến khích họ làm nhiều hơn.

Dưới đây là một mẹo nhỏ của Steve Martin, đồng tác giả của *Yes!* Một hãng rửa xe đã dùng thẻ thành viên tăng gấp đôi số khách hàng trung thành bằng cách thay đổi đề nghị "Rửa xe tám lần, miễn phí một" thành "Rửa xe mười lần, miễn phí một và chúng tôi cộng ngay hai lần khi bạn tham gia".

Cho nên bạn có thể soạn một danh mục kiểm tra với các bước đầu đã được hoàn thành sẵn để tăng tính hiệu quả.

Câu chuyện của Mike Stevens



Mike Stevens là một nhà tư vấn tiếp thị ở Fargo, North Dakota. Công việc của ông là giúp các nhà in cải thiện hiệu quả kinh doanh. Kể về cuộc đời mình, ông giải thích cách cha ông đã giúp ông không sa vào sự thiếu chuẩn bị khi khởi nghiệp, và cách hai cha con cùng nhau tạo dựng một doanh nghiệp mê hoặc lòng người. Bài học của chính bản thân Mike: Nếu

tất cả sự chuẩn bị của bạn đều thất bại (hoặc bạn không có sự chuẩn bị nào cả), bạn vẫn luôn còn có gia đình.

Một vài ngày sau khi mua một xưởng in nhỏ vào năm 1983, tôi nhận ra rằng chính tôi cũng không biết mình đang làm gì. Tôi có bằng cử nhân kinh doanh, nhưng tôi nhanh chóng nhận ra bằng cấp của tôi chẳng có giá trị gì trong dự án mới này. Vào ngày thứ hai khi mở cửa, một trận bão tuyết lớn nhấn chìm thành phố của tôi, Fargo, Bắc Dakota, và làm tê liệt mọi thứ.

Tôi không có sẵn tiền mặt và cần mở cửa kinh doanh vì tôi cần doanh số bán hàng hằng ngày để trả lương trong vài ngày. Tôi đã xoay xở đi làm với suy nghĩ có thể hoàn thành một số việc dang dở để thu tiền, nhưng tôi nhanh chóng nhận ra rằng tôi không biết vận hành bất kì một thiết bị nào cả.

Niềm vui và sự phấn khích của việc sở hữu một doanh nghiệp nhanh chóng tàn phai. Tất cả thật vô vọng. Khi đó, tôi đã làm điều duy nhất mà tôi có thể nghĩ đến: Tôi gọi điện cho bố, một công nhân sửa ô tô đã về hưu và đang sống tại Florida. Tôi nói với ông "Bố ơi, con đang chới với. Con không biết phải làm gì và đi theo hướng nào cả". Không chút do dự, ông bảo tôi đừng lo lắng và ông sẽ đến chỗ tôi trong vòng bốn mươi tám giờ. Rồi ông lên xe ngay lập tức và lái 1.500 dặm không nghỉ đến Fargo.

Khi vừa đến nơi, việc đầu tiên ông làm là ôm tôi và đặt tay lên vai tôi. (Ông chưa bao giờ làm điều đó trước kia.) Tôi sẽ không bao giờ quên ánh mắt ông nhìn tôi khi đó và nói "Sẽ ổn thôi, Mike. Bố con mình sẽ cùng nhau vượt qua, từng vấn đề một".

Sáng hôm sau, khi tôi đến làm việc vào lúc năm giờ sáng, bố tôi đã có mặt. Ông đã sắp xếp, dọn dẹp lại mọi thứ và làm sẵn bữa sáng chờ tôi. Tất cả mọi lo lắng của tôi bắt đầu tan biến. Mọi việc nhanh chóng ổn thỏa. Tất cả mọi người đều quý bố tôi, đặc biệt là khách hàng. Ông trở thành người đứng quầy, giám đốc sản xuất, lái xe giao hàng và đặc biệt hơn hết, trở thành nguồn cảm hứng của tôi. Đôi khi có vẻ như ông làm tất cả mọi công việc và tôi được

hưởng thành quả. Nhưng ông muốn như thế. Ông trở thành vũ khí bí mật của tôi... và mọi việc đã tiếp tục như thế trong hai mươi ba năm.

Trong hai mươi ba năm đó, cha con tôi làm việc cùng nhau, vui cười cùng nhau và cùng nhau học hỏi kinh doanh ngành in. Cuối cùng, doanh nghiệp nhỏ của tôi thành công lớn và giành được nhiều giải thưởng của ngành in. Và tôi không bao giờ quên thành công của tôi đã được xây dựng trên đôi vai của người bố yêu quý, người không bao giờ muốn thấy con trai mình thất bại. Ông đã luôn bên cạnh tôi, cho dù bất cứ chuyện gì xảy ra. Bằng cấp tôi có là từ trường đại học, nhưng chính người bố công nhân sửa ô tô của tôi mới là người dạy tôi cách kinh doanh thật sự.

Cuối cùng thì ông cũng nghỉ hưu ở tuổi bảy mươi bảy. Ông bất ngờ qua đời mười sáu ngày sau tại ngôi nhà nhỏ bên hồ mà ông đã đến thăm vợ chồng tôi khi trên đường trở về Florida.

Dù sao tôi cũng không mấy ngạc nhiên. Ông có lẽ đã lên kế hoạch cho điều đó từ trước. Dù sao, công việc của ông cuối cùng đã hoàn tất.

---

[1] Gary Klein, “Performing a Project Premortem”, Harvard Business Review, September 1, 2007, http://hbr.org/product/performing-a-project-premortem/an/F0709A-PDF-ENG.

[2] Kevin Dutton, “The Power to Persuade,” Scientific American Mind, March-April 2010, 26.

[3] Drake Bennett, “Easy = True,” Boston Globe, January 31, 2010, ww.boston.com/bostonglobe/ideas/articles/2010/01/31/easy_true.

[4] Jane E. Brody, “A Basic Hospital To-Do List Saves Lives”, Health (blog), New York Times, January 22, 2008, www.nytimes.com/2008/01/22/health/22brod.html?_r=1.

[5] Atul Gawande, “The Checklist,” New Yorker, December 10, 2007, www.newyorker.com/reporting/2007/12/10/071210fa_fact_gawande.

CHƯƠNG 5

Giới thiệu sản phẩm

Không có hội họa trừu tượng. Bạn luôn phải bắt đầu từ điểm nào đó. Sau đó, bạn mới có thể loại bỏ các vết tích của thực tế.

- Pablo Picasso

Hallelujah! Bạn đã tạo ra một sản phẩm có sức ảnh hưởng, và bước tiếp theo là một màn ra mắt hoành tráng - không phải một bài diễn văn nhàm chán, khập khiễng, và dông dài như bình thường. Chương này trình bày cách kể một câu chuyện đặc sắc và làm đối tượng đắm chìm trong sản phẩm của bạn để mọi thứ khởi sự thuận lợi.

Kể một câu chuyện

Mọi người không muốn có thêm thông tin nữa. Họ đã ngán tận cổ với thông tin rồi. Điều họ muốn là niềm tin - niềm tin ở bạn, mục tiêu của bạn, thành công của bạn, và trong câu chuyện bạn kể.

- Annette Simmons,
(tác giả *Ai kể chuyện hay nhất sẽ thắng*)

Tôi đã từng xem nhiều chiến lược giới thiệu sản phẩm, từ những xuất phẩm truyền thông đa phương tiện với đầy đủ kịch bản của các CEO nổi tiếng, đến “hai gã trong gara” (ý ám chỉ Google - người dịch) với một chiếc máy tính xách tay cũ. Hầu hết các cách trình bày đó đều theo cùng một kịch bản thảm hại:

- Cám ơn quý vị đã đến.

- Hôm nay, chúng tôi muốn giới thiệu đến quý vị một sản phẩm mang tính cách mạng, nhảy vọt, được cấp bằng sáng chế.
- Quý vị thậm chí có thể sở hữu sản phẩm này ở mức giá thấp hơn rất nhiều. Hãy chờ tôi lải nhải một loạt các tính năng mơ hồ bằng những từ viết tắt khó hiểu.
- Chúng tôi sẽ nhanh chóng giới thiệu sản phẩm đến với quý vị, mà thậm chí chúng tôi còn chưa xác định mức giá cuối cùng nữa.

Mức độ mê hoặc bằng 0. Có lẽ còn phản tác dụng, bởi mọi người thường mất hứng thú, so với lúc họ chỉ nghe tin đồn. Một sự ra mắt mê hoặc lòng người sẽ nặng kí hơn cả các thông cáo báo chí, tin tức, các bình luận và những lời mời chào nhàm chán. Những lần ra mắt đó cuốn hút sự quan tâm và trí tưởng tượng của mọi người bằng cách đưa họ vào một câu chuyện hấp dẫn.

Dưới đây là bốn câu chuyện từ Lois Kelly, tác giả cuốn *Beyond Buzz* , nhằm giúp bạn phác thảo một câu chuyện cho sản phẩm của mình: [1]

- **Khát vọng lớn lao.** Các anh hùng của chúng ta luôn muốn làm cho thế giới tốt đẹp hơn và họ luôn tin chắc chắn sẽ có một phương cách hay ho hơn. Làm việc cả ngày và đêm, cả trong những dịp cuối tuần, họ có thể tạo ra một thứ máy móc khiến mọi người say mê còn hơn cả những cơn mê ngông cuồng nhất. Ví dụ điển hình: Steve Wozniak đã khiến cho nhiều người sử dụng máy tính.
- **David và Goliath.** Goliath có một khởi đầu thuận lợi, một nguồn lực đáng kinh ngạc và nhân lực hùng hậu. Tuy nhiên, chàng trai trẻ David đã ra đòn bằng vũ khí bí mật và đánh bại Goliath bất chấp mọi cách nghĩ thông thường rằng không cách nào một kẻ yếu thế có thể thành công. Ví dụ: Southwest Arilines làm các hãng hàng không lớn lao đao.
- **Những tấm gương dũng cảm.** Bất công và đau khổ làm cuộc sống của các người hùng thật khốn khổ. Tuy nhiên mặc những tai ương đó, họ vẫn kiên trì làm nên những điều kì diệu. Khi bạn biết về những việc họ đã làm, phản ứng của bạn là “tôi không có cách gì làm được việc đó”.

Điển hình: Oskar và Emilie Schindler, cặp vợ chồng đã che chở dân Do Thái trong Thế chiến thứ II.

- **Những câu chuyện cá nhân.** "Thiên hùng ca" không phải lúc nào cũng cần thiết. Chỉ cần "minh họa" là đủ - ví dụ, những câu chuyện mang tính cá nhân như "Cha tôi sở hữu một chiếc Cadillac, và ông đã lái xe 150.000 dặm mà không gặp bất kì sự cố lớn nào" sẽ hiệu quả hơn lời ca ngợi "Chiếc Caddy này có độ bền rất cao". Hay "Tôi cho con trai tôi một chiếc điện thoại Android, và nó nói nó thích chiếc điện thoại đó hơn cả iPhone" hay hơn so với "Những chiếc điện thoại Android đều rất tốt".

Không phải sự thật mà chính niềm tin mới có thể dời núi. Niềm tin không được sinh ra từ sự thật. Niềm tin cần một câu chuyện để duy trì - một câu chuyện ý nghĩa có thể truyền cảm hứng cho niềm tin trong ta và cho ta hi vọng mới rằng những ý tưởng của ta thực sự mang đến điều đã hứa. Sự ảnh hưởng chân chính sẽ thấm sâu chứ không chỉ khiến mọi người làm theo ý bạn muốn. Họ sẽ tiếp nối hành động của bạn bởi vì họ tin.

- Annette Simmons

Lôi cuốn mọi người

Tại San Diego, California có một tổ chức mang tên Strategic Operations chuyên cung cấp chương trình mô phỏng "siêu thực" để mô phỏng điều kiện chiến trường nhằm đào tạo quân nhân. Công ty này thuộc Stu Segall Productions, một hãng truyền hình và điện ảnh. Nó sử dụng diễn viên và hiệu ứng đặc biệt để tạo ra trải nghiệm toàn diện, nhưng bạn vẫn ý thức được mình đang ở San Diego, các khẩu súng không có đạn, các mảnh bom bay là nút chai, và các vết thương là do hóa trang.

Tôi đã tham gia vào một khóa huấn luyện của công ty đó. Tôi nhập vai một nhà ngoại giao Mỹ đến thăm một ngôi làng tên Helmandi ở thung lũng Pansar của Afghanistan. Trong chuyến đi đến ngôi làng đó, kẻ địch tấn công chúng tôi bằng súng phóng lựu,

bom và hỏa lực. Binh sĩ hộ tống nhanh chóng đẩy tôi ra khỏi vòng nguy hiểm. Nếu bạn nghĩ Steve Jobs có thể khiến cho mọi người bị mê hoặc đến nỗi phải há hốc để nghe ông ta nói, bạn chưa từng bị mê hoặc bởi cảm giác bị bắn bằng súng phóng lựu, phải chạy ngang qua một người lính đang la hét vì bị cụt chân.



Enrique Alvarez, một trong những diễn viên siêu thực ở Strategic Operations

Không dừng ở kể chuyện, mức độ trên nữa là khiến người nghe đắm chìm trong mục tiêu của bạn. Khi bạn quyến rũ mọi người bằng cách này, họ quên cả thời gian và dẹp cả những hoài nghi. Dưới đây là cách khiến mọi người dẹp bỏ hoài nghi mà không cần đến hiệu ứng đặc biệt của Hollywood:

- **Tạo ra trải nghiệm gián tiếp.** Trải nghiệm gián tiếp giúp mọi người tưởng tượng họ đang sử dụng sản phẩm của bạn thông qua âm thanh, phim ảnh, và công nghệ thực tế ảo. Mọi người chìm đắm trong những trải nghiệm như vậy. Ví dụ, khi nhìn thấy một chàng trai ở Blendtech

nghiện một cái iPad, điện thoại và máy chụp hình, bạn có tưởng tượng mình cho các máy đó vào trong máy xay sinh tố và nhấn nút không?

- **Bám càng sát thực tế càng tốt.** Bài học từ Strategic Operations là phải chú ý đến từng chi tiết nhỏ nhặt. Công ty đó đã dàn dựng lại cảnh những ngôi làng y như thật để cảm nhận bằng tất cả các giác quan. Các diễn viên mặc trang phục và nói ngôn ngữ của dân địa phương. Có những miếng thịt cừu treo ở cửa sổ các quán ăn. Người tàn tật mô phỏng những người lính cụt chân. Khi giới thiệu sản phẩm của bạn, hãy tái lập mọi thứ càng chân thực càng tốt.
- **Làm demo thật tốt.** Những người giỏi mê hoặc thường thực hiện những buổi demo xuất sắc. Chìa khóa để làm demo tốt là chỉ ra cách hoạt động của sản phẩm và cách nó giúp người ta làm nên những điều tuyệt vời. Cách làm demo tệ hại là dùng PowerPoint để liệt kê ra các tính năng và lợi ích. Bạn cần mọi người hình dung ra họ sẽ làm những gì bạn đang làm trong buổi demo, chứ không phải để họ tự hỏi phần tiếp thị nhảm nhí của bạn có ý nghĩa gì.
- **Neo và xoắn.** "Neo và xoắn" là một khái niệm của Chip Health, giáo sư trường Kinh doanh thuộc Đại học Stanford, và Dan Health, nghiên cứu sinh Đại học Duke. Họ cũng là đồng tác giả của cuốn *Xoay chuyển: Làm thế nào để thay đổi khi quá khó đổi thay* . Neo và xoắn có nghĩa là giải thích sản phẩm của bạn theo cách khá quen thuộc (neo) nhưng sau đó lại gán cho nó mang một ý nghĩa khác (xoắn). [2] Đó là một kĩ thuật được ưa chuộng của các nhà sản xuất phim và các tác giả: "Nó giống như làm lại phim *Dirty Harry* trong bối cảnh năm 2100", hay "Viết lại cuốn *Đắc nhân tâm* cho ngày nay".
- **Khác biệt với những trải nghiệm đã qua.** Để làm say đắm mọi người cần có điều mới lạ, kì quặc và thời thượng. Điều này không có nghĩa là bạn phải thay đổi niềm tin cốt lõi của họ, mà dẫn họ tới những biểu hiện mới của niềm tin đó. Ví dụ như, "Bạn luôn muốn có một chiếc xe chạy thật nhanh mà không hủy hoại môi trường. Với chiếc xe thể thao chạy bằng điện của chúng tôi, bạn đạt được cả hai điều đó".

Khi bạn cố thu hút lòng người, hãy tự hỏi bản thân "Điều gì sẽ khiến tôi bị đắm chìm?" Nếu bạn không liên kết với một tổ chức nào như Strategic Operations, hãy nghĩ đến trải nghiệm của một lần đi tàu lượn siêu tốc ở công viên giải trí: Bạn không nghĩ về bất kì điều gì ngoại trừ tàu lượn khi bạn đang ở trên nó. Đó là một bài kiểm tra - một bài kiểm tra khó nhưng dù sao vẫn có thể thực hiện được.

Quảng bá dùng thử

Kể chuyện và làm say đắm lòng người là những cách hiệu quả để khiến người khác xem xét tiếp nhận sản phẩm của bạn. Bước tiếp theo là cho họ dùng thử để họ có thể tự quan sát và cảm nhận. Để quảng bá dùng thử, nhớ đảm bảo những đặc điểm sau trong chiến dịch ra mắt sản phẩm:

- **Dễ dàng.** Dễ dàng nghĩa là mọi người có thể dùng thử sản phẩm của bạn mà không cần phải qua đào tạo, hướng dẫn, chuyên môn, hay thời gian. Bạn muốn họ sẵn lòng dùng thử một sản phẩm khi ý thích chợt nảy ra.
- **Tức thời.** Khi mọi người đang nóng lòng dùng thử sản phẩm, hãy để họ được thử ngay lập tức. Có nghĩa là không yêu cầu họ điền vào biểu mẫu dài dòng hay chờ mật khẩu được xác nhận để có thể bắt đầu.
- **Phải chăng.** Lý tưởng nhất là chi phí duy nhất mọi người phải trả để dùng thử sản phẩm của bạn là thời gian của họ. Rất ít người chịu trả tiền để trở thành khách hàng ngay cả với một khách sạn có tiếng ở Paris.
- **Cụ thể.** Sau khi dùng thử, mọi người phải quan sát được những thay đổi cụ thể trong cách sống hay cách làm việc của họ. Họ cần thấy được kết quả và sự ảnh hưởng để trở thành những tín đồ của sản phẩm của bạn.
- **Đảo ngược.** Nếu mọi người thử dùng sản phẩm của bạn và không thích, họ phải có quyền thay đổi quyết định của họ. Hãy nhớ đến chính sách hai chiều, không thắc mắc, miễn phí hoàn trả của Zappos.

Amazon là một ví dụ tuyệt vời về cách quảng bá dùng thử. Họ làm điều đó bằng ba cách trong những cuốn sách bán ra: Đầu tiên, tính

năng "Xem bên trong!" cho phép độc giả xem trước nội dung sách trước khi mua. Tính năng này nhằm khắc phục những bất tiện khi không thể duyệt qua các cuốn sách thật. Thứ hai, người đọc có thể tải về các trang mẫu của sách điện tử trước khi mua. Thứ ba, người mua sách điện tử Kindle có thể trả lại sách, không cần biết nguyên nhân, trong vòng hai mươi bốn giờ sau khi mua.

Gia tăng tác động

Adrian C. North, David J. Hargreaves, và Jennifer McKendrick ở Đại học Leicester đã tiến hành một nghiên cứu để khảo sát sức mạnh của sự gia tăng tác động. Nghiên cứu này được thực hiện trong một khu chợ ở khu vực East Midlands của Anh, trưng bày các loại rượu của Pháp và Đức trong khi khu chợ sẽ phát nhạc của Pháp hoặc Đức. [3]

Trên nền nhạc Pháp, người ta đã bán được bốn mươi chai rượu Pháp và tám chai rượu Đức. Với nền nhạc Đức, hai mươi hai chai rượu Đức và mười hai chai rượu Pháp đã được bán ra. Một câu hỏi được đặt ra cho những người mua hàng là họ có nhận thức được là họ bị tác động bởi những ảnh hưởng bên ngoài khi mua sắm. Với một câu hỏi mở như thế, chỉ một người đề cập đến sự ảnh hưởng đó chính là âm nhạc. Khi câu hỏi được thay đổi cụ thể hơn là có phải chính âm nhạc đã ảnh hưởng họ, chỉ có sáu trong bốn mươi bốn đối tượng trả lời là phải.

Các nhà nghiên cứu giải thích những kết quả này có nghĩa là âm nhạc có thể là "một nguyên tố liên quan đến sự hiểu biết và sự lựa chọn các sản phẩm nhất định nếu nó phù hợp với sự hiểu biết đó". Do đó có lẽ một loại âm nhạc phù hợp (hoặc các yếu tố môi trường khác) có thể giúp bạn mê hoặc lòng người.

Trồng nhiều hạt giống

Cách tiếp thị truyền thống tập trung vào những người có sức ảnh hưởng, những người được coi là chuyên gia. Họ là các phóng viên, các bloggers hạng A, các nhà phân tích, những bậc thầy trong ngành,

và các chuyên gia tư vấn. Nguyên tắc ở đây là nếu sản phẩm của bạn làm hài lòng họ, họ sẽ gây ảnh hưởng đến số đông quần chúng tiếp nhận nó.

Đây là một lý thuyết cũ, ảnh hưởng từ trên xuống, có từ thời Moses leo lên núi để nhìn thấy Chúa. Thời kì hậu internet, con người đã trở nên phụ thuộc vào ý kiến của bạn bè và những người quen của họ, cũng nhiều như phụ thuộc vào các chuyên gia, và sự thay đổi này đã đảo lộn hoàn toàn các nguyên lý tiếp thị. (Nếu bạn muốn tìm hiểu thêm về phương thức tiếp thị này, hãy đọc bài viết của tạp chí *Fast Company* về Duncan Watts. Ông ấy chính là người đã đưa ra tư duy này).

Bây giờ, khi công chúng đã tiếp nhận sản phẩm của bạn, những người có sức ảnh hưởng lớn buộc phải chú ý đến nó hoặc đối diện với việc không biết gì về nó. Do đó, những nỗ lực mê hoặc của bạn không cần dựa vào việc có được tán dương hay không. Dưới đây là cách làm thế nào để phát triển trong thế giới mới này:

- **Nắm bắt những người bình thường.** Lonelyboy15 và LATrixie cũng có thể khiến sản phẩm của bạn trở thành một thành công lớn như các bloggers hạng A hay các phóng viên truyền thống. Bất cứ ai hiểu và nắm bắt sản phẩm của bạn và muốn loan tin cho cả thế giới đều xứng đáng được bạn chú ý.
- **Từ bỏ ảo tưởng kiểm soát.** Toàn tri và toàn năng chỉ là ảo tưởng. Bạn không thể biết ai có thể và sẽ giúp bạn. Cũng như bạn không thể kiểm soát những người mà bạn không biết. Chắc chắn là thế, hãy sáng tạo những cách tiếp thị, xây dựng thương hiệu và định vị mà bạn hi vọng sẽ đạt hiệu quả nhất, nhưng sau đó hãy biết từ bỏ chúng và xuôi theo quy luật tự nhiên.
- **Gieo nhiều hạt giống.** Hãy nghĩ đến phương pháp "nhân giống nhân tạo". Ta trồng những cánh đồng hoa, chứ không phải những giỏ hoa. Đây là chiến lược cho những con số lớn: Càng nhiều hạt, càng nhiều

người bình thường bạn có thể tiếp cận thì càng có nhiều khả năng họ sẽ trở thành những người quan trọng cho sản phẩm của bạn.

Có một sự khác biệt quan trọng giữa những người có sức ảnh hưởng và những người bình thường. Những người có sức ảnh hưởng quá bận rộn nên họ thường không phải là những người dùng quan trọng của các sản phẩm. Họ dùng thử sản phẩm trong một thời gian ngắn (hoặc để một cấp dưới dùng nó), phát biểu nhận xét, và sau đó chuyển sang một sản phẩm mới bóng bẩy tiếp theo.

Những người bình thường thường không bị phân tâm như vậy. Họ phải sử dụng sản phẩm trong công việc, nên họ hiểu cái gì cần và cái gì tốt (hoặc xấu). Ví dụ người bình thường nhận xét rằng máy Mac tốt cho việc xử lý hình ảnh. Họ cũng nhận ra các chức năng về bảng tính, cơ sở dữ liệu, và xử lí văn bản của Macintosh là không tốt.

Chất lượng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết, vì sản phẩm của bạn phải vượt qua nhiều lần thay vì chỉ một lần kiểm tra qua loa của người có sức ảnh hưởng lớn. Tuy nhiên, điều lạc quan là nó dễ dàng đến với những người bình thường hơn, và bất kì ai trong số họ đều có thể trở thành một sứ giả cho sản phẩm của bạn. Vì vậy, hãy nhớ rằng những người bình thường chính là người quan trọng theo cách nhìn mới!

Hỏi mọi người xem họ đang định làm gì

Trong cuốn *Cải thiện những quyết định về sức khỏe, thịnh vượng, và hạnh phúc,* Richard Thaler và Cass Sustein giải thích rằng khi bạn cố gắng đo lường ý định của mọi người, bạn cũng sẽ ảnh hưởng đến hành động của họ. Điều đó được gọi là "hiệu ứng đo lường [4]".

Hàm ý của hiện tượng này là bạn nên công khai hỏi mọi người xem họ có ý định hỗ trợ bạn không. Đúng vậy: Hãy hỏi họ. Sau đó bạn có thể thu được ba lợi ích:

- **Bạn sẽ biết mình đang đứng ở đâu.** Điều này có thể giúp bạn xem xét lại sản phẩm và tiếp thị sớm trong giai đoạn ra mắt.

- **Việc hỏi thẳng như thế có thể khiến mọi người vượt qua ranh giới và gắn bó với bạn.** Một người sếp cũ của tôi đã từng nói "Không hỏi thì sẽ không biết gì cả".
- **Nếu người ta đã gắn bó với bạn, họ sẽ muốn ủng hộ.** (Đọc thêm chương 7 "Làm thế nào để duy trì sự mê hoặc").

Hỏi thêm một lần nữa có thể khiến những người đang phân vân cảm thấy bị thuyết phục, cho nên đừng ngại hỏi.

Giảm số lựa chọn

Sheena S. Iyengar, thuộc Đại học Columbia, và Mark R. Lepper thuộc Đại học Stanford đã chứng minh ta dễ quyết định mua hàng hơn khi có ít sự lựa chọn.

Một cuộc nghiên cứu đã được tiến hành ở một khu chợ cao cấp tên Draeger tại công viên Menlo, California. (Nếu bạn nhắm mắt lại và ném bừa những quả bóng chày vào khu chợ này, bạn cũng sẽ ném trúng những nhà đầu tư mạo hiểm và các ngân hàng đầu tư). Vào hai ngày thứ bảy liên tiếp, họ sắp xếp để người mua gặp phải một chiếc bàn trưng bày hoặc sáu hoặc hai mươi bốn loại mứt.

Với sáu loại mứt, 40% khách bộ hành ghé lại. Với hai mươi bốn loại, 60% ghé lại. Điều này chứng tỏ nhiều sự lựa chọn hơn sẽ làm gia tăng sự quan tâm ban đầu. Tuy nhiên, khi thống kê lượng mua hàng, 30% những người ghé qua bàn trưng bày sáu loại mứt đã mua hàng và chỉ có 3% những người ghé qua bàn trưng bày hai mươi bốn loại mứt quyết định mua.

Từ nghiên cứu sang thực tế, một chuỗi siêu thị phổ biến ở Tây Ban Nha tên Mercadona chỉ đưa ra hai lựa chọn cho sản phẩm: thương hiệu riêng của họ (Hacendado, "Chủ nhà") và một thương hiệu độc lập nổi tiếng nhất. Kết quả nghiên cứu của Draeger ủng hộ cách làm này.

Nhiều sự lựa chọn hơn cũng có thể dẫn đến sự không hài lòng vì mọi người có thể sẽ nhìn lại và tự hỏi liệu một trong các lựa chọn kia có tốt hơn. Với nhiều lựa chọn hơn, sẽ có nhiều khả năng hối tiếc hơn. Khi phân tích, có lẽ nhiều lựa chọn hơn dẫn đến tê liệt về lựa chọn, do đó ít lựa chọn có thể giúp bạn mê hoặc lòng người.

Tăng số lựa chọn

Ngược lại, hãy xem trường hợp Miyo, một cửa hàng yaourt cách chợ Draeger hai góc phố. Ở đây khách hàng có thể bơm đầy tô lớn với bất kì sự lựa chọn nào trong số 15 vị yaourt (ngay cả ổi) và sau đó có thể thêm 69 loại phụ gia lớp phủ bên trên (gồm hạnh nhân bọc sô-cô-la, chuối, dâu, vải và cả mochi).

Kích cỡ của của tô và sự lựa chọn các phụ liệu khuyến khích bạn tạo ra một sự kết hợp mà bạn không bao giờ có thể đặt hàng tại quầy. Giá của mỗi ly sẽ thay đổi tùy theo trọng lượng, do đó càng nặng thì càng có lợi cho Miyo.



Lựa chọn phụ liệu ở Miyo

Vậy kết luận cuối cùng là gì: nên đưa ra ít hay nhiều lựa chọn? Có lẽ đối với mứt quyết định này sẽ quan trọng hơn vì bạn sẽ phải lựa chọn một lọ mứt khá lâu, và càng nhiều sự lựa chọn càng khiến ta khó quyết định. Một ly yaourt thì rẻ hơn, do đó nhiều sự lựa chọn không phải là trở ngại. Nếu có thể, hãy thử cả hai cách và cho tôi biết cách nào hiệu quả với bạn.

Minh họa ý then chốt

Ý then chốt nêu rõ những cứ liệu thông số và dựa vào đó để tác động tới quyết định. Ví dụ, nhãn burger phô mai ghi rằng "Bạn sẽ tăng nửa cân khi ăn vào" truyền đạt nhiều thông tin then chốt hơn ghi "Tổng số calori: 1,500." Các ví dụ khác:

- Xe hơi: chi phí nhiên liệu mỗi năm thay vì số dặm trên mỗi gallon
- Sưởi: chi phí sưởi mỗi tháng thay vì chỉ số nhiệt độ
- iPod: lượng bài hát và phim có thể chứa thay vì dung lượng lưu trữ theo Gigabyte
- Từ thiện: thời gian số tiền đóng góp có thể nuôi một đứa trẻ thay vì nêu số tiền đóng góp

Trong mỗi trường hợp nêu trên, thông tin thứ hai chỉ là dữ liệu. Nó đòi hỏi cần có thông tin bổ sung để mang ý nghĩa. Những thông tin thứ nhất giải thích các yếu tố quan trọng. Hãy đặt mình vào vị trí của người tiêu dùng và tự hỏi: "Liệu thông tin này có giúp tôi ra quyết định?" Điểm then chốt của những điểm then chốt là nó khiến mọi người đưa ra quyết định nhanh chóng và chính xác, do đó hãy cung cấp các thông tin như vậy cho những ai mà bạn đang cố thu hút.

Đưa ra lựa chọn lớn, rồi đến lựa chọn nhỏ

Đứa con gái tám tuổi của tôi mê hoặc tôi mọi lúc. Một trong những trò yêu thích của nó là đòi tôi dẫn đến một cửa hàng đồ chơi

địa phương tên Cheeky Mokey. Người chủ cửa hàng đã quen bán cho các bậc cha mẹ "trực thăng" (gọi như thế vì các phụ huynh này luôn lượn lờ xung quanh con của họ), những người không tiếc tiền với những đứa con cưng. Do đó, bước ra khỏi Cheeky Monkey mà mua hàng dưới $20 là một nhiệm vụ bất khả thi.

Khi tôi từ chối đến Cheeky Monkey, con gái tôi lại đề nghị "Vậy mình có thể ra tiệm kẹo để mua một cây kẹo không?" Tôi hiếm khi nói không với nó.

Nhận ra thì đã muộn, lẽ ra tôi đã không nên dùng sách của Robert Cialdini để đọc truyện trước khi ngủ, bởi con gái tôi đã nắm vững cái mà ông gọi là nguyên tắc tương phản. Nguyên tắc đó nghĩa là sau một yêu sách lớn là đồ chơi ở tiệm Cheeky Mokey, đề nghị mua kẹo của nó nghe có vẻ hợp lí hơn, vì vậy tôi không thể từ chối.

Các quảng cáo trên ti vi vẫn nói "Nhưng khoan đã, vẫn chưa hết" theo nguyên tắc tương phản. Nếu bạn có thể khiến mọi người đồng ý giúp những việc nhỏ, họ có nhiều khả năng sẽ giúp bạn những việc lớn trong tương lai. Vào năm 1996, Jonathan L. Freedman và Scott C. Fraser tiến hành một cuộc nghiên cứu, theo đó họ hỏi các đối tượng liệu họ có thể vào nhà các đối tượng đó và lên danh mục các sản phẩm gia dụng mà họ đang sử dụng hay không. Chỉ 28% đồng ý.

Khi hai nhà nghiên cứu yêu cầu các đối tượng trả lời một vài câu hỏi khảo sát và gọi lại ba ngày sau đó yêu cầu được vào nhà của họ, 53% đồng ý. Bằng việc "lấn tới một bước" bằng yêu cầu nhỏ là trả lời câu hỏi khảo sát, các nhà nghiên cứu đã nhân đôi tỷ lệ thành công của họ. [5]

Ai đó nên làm một nghiên cứu kết hợp cả hai kĩ thuật: lựa chọn lớn, sau đó là lựa chọn nhỏ để bước vào cửa, sau đó lại là lựa chọn lớn sau khi đã vào được bên trong. Tức là, đầu tiên, các nhà nghiên cứu sẽ yêu cầu các đối tượng giúp một việc lớn, như được vào nhà của họ. Tiếp theo, khi hầu hết mọi người từ chối, các nhà nghiên cứu sẽ xin giúp một việc nhỏ, "Vậy chỉ cần trả lời một vài câu hỏi khảo sát thôi nhé?". Cuối cùng, sau ba ngày, đã biết nhau, các nhà nghiên

cứu lại một lần nữa hỏi những người tham gia vào cuộc khảo sát rằng liệu họ có thể vào nhà của các đối tượng đó không.

Tôi chỉ hi vọng con gái mình không bao giờ học được chiêu thức này.

Tìm người nối gót đầu tiên

Năm 2010, Derek Sivers, người sáng lập CD Baby, trình chiếu một đoạn phim tại hội nghị TED (về công nghệ, giải trí, thiết kế). Đoạn video mở màn với một người khiêu vũ ngoài đồng. Sau đó người thứ hai tham gia - củng cố vị thế của người dẫn đầu. Ngay sau đó người thứ ba tham gia, rồi cả đám đông biến thành một lễ hội khiêu vũ quy mô lớn.



Người theo gót đầu tiên nhảy vào và hợp thức hóa việc nhảy múa

Sivers tin rằng người nối gót đầu tiên rất quan trọng, vì anh ta mang lại sự tín nhiệm cho người dẫn đầu. Sau đó, những người kế tiếp bắt chước người theo gót đầu tiên - chứ không chỉ người dẫn đầu. Theo lời ông, “người nối gót đầu tiên là người biến cá thể đơn lẻ thành người dẫn đầu”. Các kỹ thuật chúng ta thảo luận trong chương này đều hướng tới thu hút người nối gót đầu tiên. Và vậy là giờ đây bạn đã được trang bị tốt để vượt qua giai đoạn hành động đơn độc.

Câu chuyện của Matt Maurer

Matt Maurer là một doanh nhân và từng là nhà đầu tư mạo hiểm ở khu vực vịnh San Francisco. Trong câu chuyện của mình, anh sẽ giải thích cách Vibram ra mắt loại giày chạy bộ khác thường của họ.



TÔI TỰ THẤY MÌNH LÀ MỘT NGƯỜI TIÊU DÙNG ĐẦY HOÀI NGHI, KHI CHỈ CHỊU đầu hàng trước một sản phẩm duy nhất trong cả thập kỉ vừa qua - một đôi giày.

Chuyện xảy ra khi tôi đang chạy bộ trong công viên, gần kết thúc buổi chạy bộ buổi sáng, một người chạy bộ khác chạy tới theo hướng ngược lại. Anh ấy mang đôi giày kì lạ nhất mà tôi từng thấy - nếu bạn có thể gọi đó là giày - trông nó giống như lai giữa vớ thò ngón chân và dép xỏ ngón. Thậm chí nó còn không che hết các ngón chân, và tôi vẫn nhìn thấy đường nét các ngón chân bên trong.

Tôi nghĩ đến một cuộc trò chuyện trước đó không lâu với một người bạn về sở thích chạy chân không trên biển, thích hơn mang giày chạy trên đường, và một điều gì đó lóe lên trong tâm trí tôi. Tôi đã chạy như bay đến chỗ anh ta, vỗ vai và bắt chuyện.

Sau khi xin phép, tôi hỏi về đôi giày của anh ta, và anh ấy hào hứng đưa ra lời giải thích về một cái gì đó gọi là chuyển động của chân trần và các nguyên lý về giày chạy truyền thống có thể hỗ trợ thái quá những chuyển động tự nhiên của con người, thay đổi sải chân và gia tăng khả năng chấn thương. Ban đầu, tôi chỉ nghĩ anh

chàng này đang bắt đầu những mánh lới tiếp thị; nhưng càng nói chuyện lâu, anh ta đưa ra được những lập luận chặt chẽ và hoàn toàn thách thức những gì tôi nghĩ là tôi biết.

Tôi đã thật sự bị cuốn hút nên tôi tìm ở khắp nơi một đôi giày như thế để thử. Không thấy ở đâu cả - dường như công ty đó áp dụng một chiến lược bán hàng chậm, điều đó khiến tôi nghĩ rằng nếu tôi tìm thấy chúng ở bất cứ đâu, tôi sẽ lập tức sắm một đôi ngay. Chắc chắn rồi, sau hơn hai chục cuộc gọi, tôi tìm thấy một đôi duy nhất ở cửa hàng dành cho người chạy bộ... ở tận Ohio.

Tôi không biết điều gì thu hút tôi nhiều hơn, những lời nhận định nghe chừng vô lý về những đôi giày truyền thống hay sự khan hiếm của sản phẩm, nhưng tôi biết điều gì làm nó cuốn hút - thật sự là nó hiệu quả. Chúng không chỉ mô phỏng chân trần chạy ở bất kì đâu, mà chứng đau ống quyển dai dẳng của tôi cuối cùng đã dứt.

Thực ra, giờ đây như một người đã bị "chiêu dụ" hoàn toàn, tôi có thể nói rằng đặc điểm duy nhất ở Vibram Five Fingers gây cản trở cuộc chạy bộ của tôi là khi những người chạy bộ khác chặn tôi lại để hỏi "Anh đang mang giày gì thế?" hoặc như hiện nay, họ thường hỏi, "Giày này có thực sự hiệu quả không?"

---

[1] Guy Kawasaki, "The Nine Best Story Lines for Marketing", How to Change the World (blog), July 5, 2007, http://blog.guykawasaki.com/2007/07/what-peopletal.html# axzz10gqAZ7Rg.

[2] Dan Heath and Chip Heath, "Selling Your Innovation: Anchor and Twist," Fast Company, July 1, 2008, www.fastcompany.com/magazine/127/made-to-stickanchor-and-twist.html.

[3] Tom Stafford, “Music, Wine, and Will”, Mind Hacks (blog), February 6, 2006, http://mindhacks.com/2006/02/06/music-wine-and-will.

[4] Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein, Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness, (New York: Penguin Books, 2009), 71.

[5] Jonathan L.Freedman and Scott C.Fraser, “Compliance Without Pressure: The Foot-in-the-Door Technique”, Journal of Personality and Social Psychology 4, 195-202, 1966.

CHƯƠNG 6

Làm thế nào để vượt qua sự chống đối?

Để bay cao chúng ta cần có lực cản.

- Maya Lin

Trước tiên, tin vui là bạn đã ra mắt sản phẩm, và đã bước vào cuộc chơi. Bạn thậm chí đã có vài người nối gót đầu tiên. Tiếp theo, tin không vui là giờ đây bạn nhận ra rằng mê hoặc là một quá trình, chứ không phải một sự kiện, và "thành công tức khắc" là ảo tưởng. Bạn sẽ gặp phải sự lưỡng lự, nhưng con người thường chống lại bất cứ điều gì đáng để chống. Chương này giải thích cách vượt qua sự chống đối đó để có được nhiều người đồng tình với bạn hơn.

Tại sao con người ngần ngại

Vào năm 1984, Nintendo của Mỹ không phải là một hãng sản xuất trò chơi mạnh. Họ dự Triển lãm Hàng điện tử Tiêu dùng ở Las Vegas với một sản phẩm gọi là Family Computer, hay Famicon. Đến cuối năm 1984, Famicon trở thành máy trò chơi bán chạy nhất ở Nhật Bản, nhưng nỗ lực để tiếp thị hệ thống giải trí Nintendo (NES), tên gọi của Famicon ở Mỹ, lại thất bại. [1]

Vào thời điểm đó, người Mỹ nghĩ rằng việc kinh doanh trò chơi điện tử đã kết thúc. Một lí do là vì các trò chơi tệ hại dành cho dòng máy Atari 2600 đã làm thất vọng người tiêu dùng Mỹ. Trong hoàn cảnh như thế, Nintendo đã giới thiệu Robotic Operating Buddy, hay R.O.B cho NES. Nó là một con robot màu xám, cao cỡ 30 cm với một khẩu súng ánh sáng quay trên trục, và chỉ có hai trò chơi Gyromite và Stack-Up tương thích với nó.

Tuy nhiên, Nintendo đã sử dụng R.O.B không chỉ như thiết bị ngoại vi. Họ đã dùng R.O.B để định vị NES như đồ chơi, chứ không phải một trò chơi điện tử. Nintendo thậm chí còn đưa ra một chiến dịch quảng cáo trên ti vi nhằm nhấn mạnh việc giảm thiểu sử dụng màn hình ti vi để làm giảm hơn nữa bất kì sự liên quan nào đến trò chơi điện tử.

Trẻ em rơi ngay vào tròng. Chúng đòi bố mẹ mua rôbô Nintendo, chứ không phải trò chơi điện tử Nintendo. Họ có lẽ cũng đã khai thác những từ như *khoa học* hay *giáo dục* để quảng bá. Câu chuyện còn lại đã đi vào lịch sử: Nintendo đã chinh phục được các nhà bán lẻ và các bậc phụ huynh, và bán ra một triệu con NES trong năm đầu tiên và ba triệu trong năm thứ hai, biến sản phẩm đó thành một thành công lớn.

Để mê hoặc cần phải hiểu biết về nguyên nhân mọi người ngần ngại ủng hộ sản phẩm của bạn. Trong trường hợp của Nintendo, người Mỹ đã viết lại phân khúc trò chơi điện tử. Có năm nguồn phổ biến dẫn đến sự chống đối mà bạn có thể gặp trong những tình huống tương tự:

- **Quán tính.** Luật của Guy về sự mê hoặc: Những người nghỉ ngơi thì sẽ tiếp tục nghỉ ngơi, còn những người chuyển động sẽ vẫn chuyển động theo một hướng, trừ khi có người mê hoặc đứng bên ngoài tác động lên họ. Những mối quan hệ hiện có, sự hài lòng với hiện trạng, sự lười biếng và bận rộn ngăn cản sự thay đổi.
- **Do dự phải giảm bớt lựa chọn.** Con người thích, hoặc ít nhất nghĩ họ thích khả năng tự do lựa chọn và có sẵn nhiều lựa chọn đa dạng (có lẽ trừ trường hợp lọ mứt). Do đó, ra một quyết định sẽ dẫn đến làm giảm số lựa chọn, và viễn cảnh này làm mọi người e ngại.
- **Sợ mắc sai lầm.** Mọi người có thể nghĩ rằng nếu họ không chọn lựa, họ sẽ không phạm sai lầm. Khi chọn, họ chỉ có thể đúng hoặc sai. Nỗi sợ đáp án có thể làm mọi người ngần ngại đưa ra chọn lựa - mặc dù không đưa ra lựa chọn nào thì cũng là một sự lựa chọn rồi.

- **Thiếu nhân vật biểu tượng.** Nếu không có hình mẫu, con người không có hành vi gì để sao chép, nên họ do dự khi thử sản phẩm của bạn. Đó là lý do rất cần những người chấp nhận sản phẩm từ đầu, như Derek Sivers minh họa với đoạn phim mọi người nhảy múa trên cánh đồng.
- **Sản phẩm của bạn quá tệ hại!** Không biết có cách nào khác để nói điều này: Bạn hoặc sản phẩm của bạn quá tệ. Do đó, mọi người ngần ngại là đúng. Lạy Chúa, điều này lại thường xuyên xảy ra.

Không có yếu tố nào trong những yếu tố nêu trên là không thể khắc phục, trừ phi sản phẩm của bạn thật sự và mãi mãi sẽ tệ hại. Ngần ngại thay đổi là thói thường, không phải ngoại lệ. "Thành công tức khắc" thường hiếm khi xảy ra tức khắc, và nếu nói chuyện với những người đứng sau những thành công đó, bạn sẽ thấy thành công của họ tới sau nhiều tháng sợ hãi, vô định, lúng túng, và cả không được đón nhận.

Đưa ra minh chứng mang tính xã hội

Minh chứng mang tính xã hội là khái niệm cho rằng nếu những người khác đang làm điều gì đó, thì điều đó được cho là đúng đắn, tuyệt vời, và thậm chí có thể là tối ưu. Vì vậy, nếu bạn có thể cho mọi người thấy rằng những người khác cũng đang sử dụng sản phẩm của bạn, bạn có thể thuyết phục được họ sử dụng. Dưới đây là ba ví dụ tuyệt vời về sức mạnh của minh chứng xã hội:

Ví dụ 1: Một trong những sinh viên đã tốt nghiệp của Robert Cialdini tiến hành một thí nghiệm tại công viên quốc gia Rừng hóa thạch ở Arizona. Cậu sinh viên đặt hai tấm biển khác nhau trên đường mòn và quan sát hiệu ứng các tấm biển đó làm thay đổi tỉ lệ ăn cắp vặt. [2]

Một tấm biển đề "Nhiều du khách trước đây đã mang gỗ hóa thạch ra khỏi công viên, làm thay đổi trạng thái tự nhiên của Rừng hóa thạch" và cho thấy ảnh vài người nhặt gỗ hóa thạch. Tấm biển khác ghi "Làm ơn không mang gỗ hóa thạch ra khỏi công viên, để

bảo tồn trạng thái tự nhiên của Rừng hóa thạch" và cho thấy ảnh một người nhặt gỗ hóa thạch.

Khi không có tấm biển, du khách lấy đi 2.92% số gỗ hóa thạch được đánh dấu mà các nhà thí nghiệm cắm trên đường mòn. Khi tấm biển mô tả việc nhiều du khách nhặt gỗ, các du khách khác lấy đi 7.92% số gỗ được đánh dấu - nói cách khác, nhiều vụ trộm vặt xảy ra hơn khi có tấm biển.

Khi tấm biển chỉ ra chỉ một người nhặt gỗ, du khách chỉ lấy đi 1.67% số gỗ được đánh dấu. Điều này có nghĩa là mọi người có thể nghĩ rằng làm một điều sai trái là có thể chấp nhận được nếu những người khác cũng đang làm như vậy. Tuy nhiên, nếu cho họ thấy rất ít người làm sai thì sẽ có được hiệu quả mong muốn.

Ví dụ 2: Trong nhiều nền văn hóa, gia chủ trả tiền cho những người phụ nữ khóc mướn trong đám tang. Tôi đã đăng một tin nhắn trên blog của tôi yêu cầu xác minh về phong tục này, và các độc giả của tôi cho biết phong tục này diễn ra ở Pakistan, Isarel, Nga, Ấn Độ, Tây Ban Nha, Lebanon, Trung Quốc, Romany, Malaysia, Serbia, và Việt Nam. Ở Việt Nam, thậm chí còn có hai mức giá: có và không có nước mắt.

Những người phụ nữ này cung cấp một minh chứng xã hội rằng người quá cố được yêu thương và được nhớ đến. Thậm chí có cả một câu chuyện ngụ ngôn của Aesop về vấn đề này:

Một người đàn ông giàu có có hai cô con gái, nhưng một trong hai cô con gái vừa qua đời. Ông thuê một vài phụ nữ đến khóc mướn, và họ bắt đầu cả một điệp khúc khóc than. Cô con gái còn lại thắc mắc với mẹ "Chúng ta thật là những người phụ nữ đáng chê trách nếu chúng ta không thể than khóc cho mất mát của riêng mình, trong khi những người phụ nữ kia thậm chí chẳng phải là người nhà mà lại tự đánh vào ngực họ và đau buồn sâu sắc đến như vậy". Người mẹ trả lời "Đừng ngạc nhiên, con ạ: họ làm điều đó vì tiền!"

Ví dụ 3: Colleen Szot, một người viết quảng cáo cho hãng quảng cáo thương mại, khiến doanh số bán hàng tăng lên khi cô thay đổi kịch bản tiếp tân từ "Điện thoại viên đang chờ, xin vui lòng gọi ngay bây giờ" thành "Nếu các điện thoại viên đang bận, xin vui lòng gọi lại sau". Khi mọi người nghe kịch bản mới, họ suy luận rằng sản phẩm bán rất chạy nên các điện thoại viên không nghe kịp những cuộc gọi đến. [3]

Sau khi biết về minh chứng xã hội, tôi đã thay đổi một trong những mẫu email phúc đáp. Mỗi khi mọi người gửi email cho tôi, tôi đều đề nghị họ truy cập vào website của tôi, Alltop.com. Sau đó, tôi thêm dòng này vào thư phản hồi của tôi: "Nếu trang web này chậm hoặc không truy cập được, hãy tiếp tục cố gắng truy cập vì chúng tôi bị tắc nghẽn đường truyền". Vào thời điểm đó, quả thật chúng tôi đang có vấn đề về việc nâng cấp mạng, nhưng khôn ngoan hơn cả là miêu tả vấn đề này như một trạng thái chứ không phải lỗi.

Giá mà tôi biết chắc chính cách đó đã làm tăng lượng truy cập lên đáng kể. Sự thật là tôi không biết nó có tác dụng gì không, bởi vì chúng ta thay đổi nhiều thứ cùng lúc. Đó là sự khác biệt giữa một thí nghiệm khoa học được hoạch định tốt và một thế giới thực mà ở đó bạn phải làm mọi cách để nâng cao hiệu quả.

Tạo ra cảm nhận về sự phổ biến

Minh chứng xã hội ngụ ý rằng khi nhiều người đang làm một việc gì đó, chắc chắn nó là điều đúng đắn. "Hiệu ứng sẵn sàng" là một khái niệm có liên quan nói rằng nếu bạn nghĩ ra được một ví dụ càng dễ, thì khả năng nó xảy ra càng cao. Ví dụ, với mỗi cặp về cách thiệt mạng dưới đây, hãy chọn cách phổ biến hơn:

- Bị giết hay tự sát?
- Cá mập tấn công hay ong chích?
- Tai nạn máy bay hay té vào bồn tắm?

- Tự tử, ong chích, và té vào bồn tắm hay sự tăng tốc ngoài ý muốn của xe Toyota?

Đáp án của mỗi cặp là yếu tố mà bạn ít nghe nói - cụ thể là tự tử, ong chích, và té vào bồn tắm gây ra tử vong nhiều hơn so với bị giết, cá mập, và tai nạn máy bay. Lỗi xe Toyota tăng tốc ngoài ý muốn có thể đã gây ra bốn mươi ca tử vong trong mười năm, nhưng bạn lại không nghĩ như vậy nếu dựa vào tin tức về tai nạn của Toyota trong giai đoạn 2009-2010.

Với hầu hết mọi người, thật khó để nghĩ ra một ví dụ về cái chết do tự sát, ong chích hay té vào bồn tắm vì các phương tiện truyền thông hiếm khi nói đến chúng, và phải rất lâu nữa mới có một bộ phim Brad Pitt bị chết vì ong chích trong khi Angelina Jolie ôm anh trong vòng tay.

Nhìn ở khía cạnh tích cực, các tai nghe dây màu trắng khiến ta dễ dàng nhận biết những người đang sử dụng iPod. Trong đám đông sử dụng công nghệ, cũng rất dễ dàng nghĩ ra những người sở hữu iPod. Do đó, iPod xuất hiện ở khắp nơi, và ấn tượng này lại góp phần tạo nên cảm nhận đó. Còn gì hơn một đường xoắn ốc đi lên?

Điểm mấu chốt là sự quen thuộc tạo nên sự gắn bó, chứ không phải xem thường.

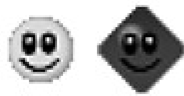
Tạo ra cảm nhận về sự khan hiếm

Có lúc các nguyên tắc về minh chứng xã hội hay sự phổ biến đều không khả thi vì mức giá (xe hơi) hoặc vì khan hiếm (tranh nghệ thuật), nhưng bạn vẫn muốn mọi người khao khát sản phẩm mà bạn cung cấp. Trong trường hợp đó, cần biết rằng con người sẽ gán giá trị cao hơn cho những thứ mà họ nghĩ là hiếm. Sau đây là ba ví dụ:

Ví dụ 1: Khi Google giới thiệu dịch vụ email Gmail, bạn chỉ có thể tạo tài khoản nếu có lời mời. Bạn nghĩ Google bị giới hạn băng thông hay dung lượng trên máy chủ hay có những lý do thật sự để hạn chế

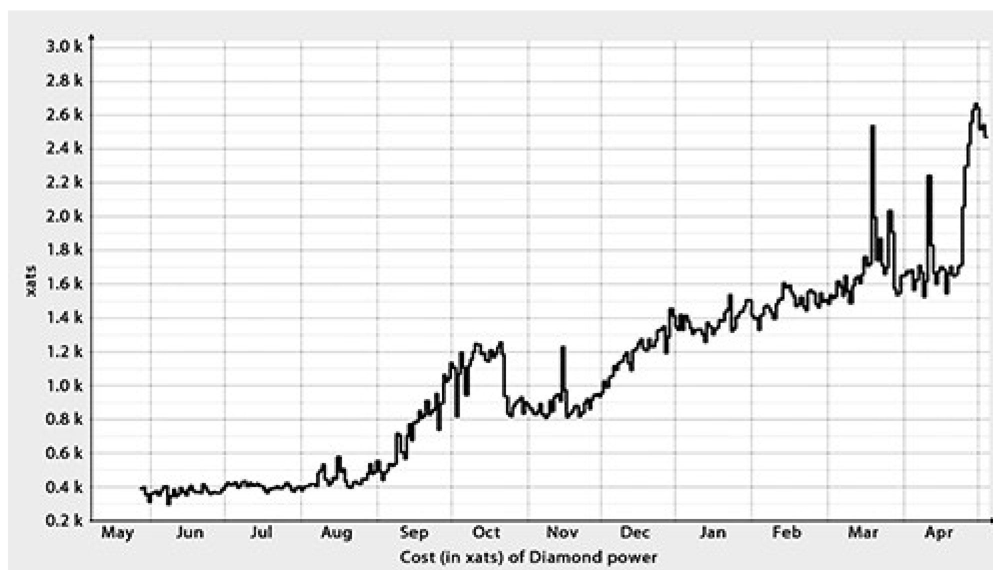
các lời mời sao? Tôi thì không. Sự mong mỏi có được lời mời từ Google gây khích động đến độ người ta đã rao bán trên eBay.

Ví dụ 2: Ảo tưởng về sự khan hiếm là cơ sở cho thế giới đầu tư mạo hiểm của thung lũng Silicon. Ở đây chỉ có một điều tệ hại hơn đầu tư vào một vụ không tốt là không tham gia được một vụ tốt. Craig Johnson, một trong những bố già về luật tài chính doanh nghiệp ở Silicon Valley, khuyên các nhà khởi nghiệp trẻ tuổi nói với những nhà đầu tư tiềm năng rằng "Tàu đang rời bến, và không còn nhiều chỗ nữa", để thuyết phục họ đầu tư.



Ví dụ 3: Vài người bạn của tôi ở Anh điều hành một trang web trò chuyện trực tuyến gọi là XAT, nơi hàng ngàn người giao tiếp với nhau mỗi tháng. Trang web này bán "tính năng" cho phép tùy chỉnh; ví dụ, tính năng Kim Cương sẽ thêm hình kim cương vào mặt cười thông thường.

Khi XAT cung cấp một tính năng, khách hàng mua với số lượng vài ngàn trong một vài giây. XAT sau đó ngừng bán, và giá tăng lên trên thị trường chợ đen. Kim Cương ban đầu bán ra với giá 1 đôla; vài tháng sau, nó được bán với giá 10 đôla trên thị trường chợ đen.



Biểu đồ tăng giá của các tính năng ảo theo thời gian

Ảo tưởng (hay thực tế) của sự khan hiếm là rào cản của sự thỏa mãn. Tuy nhiên, vẫn có những người thích vượt qua rào cản, do đó sự khan hiếm làm tăng tiếng vang và độ khao khát sản phẩm - ví dụ như cuộc tìm kiếm đôi giày Vibram Five Finger của Matt Maurer ở cuối chương 5 “Giới thiệu sản phẩm”. Ngoài ra, nếu số lượng có hạn, bạn có thể sử dụng hiện trạng này để kết nối thân thiết hơn với khách hàng: “Tôi đang đặc cách cho bạn khi cung cấp sản phẩm này”.

Một cái lợi nữa của sự khan hiếm: Nó khuyến khích mọi người tạo ra thị trường thứ cấp, giống như kiểu chào bán các lời mời Gmail trên eBay. Những màn rao bán này làm tăng sự hấp dẫn của các trương khoản Gmail khi người ta thấy chúng được mua bán trên eBay.

Lưu ý: Ba phần vừa rồi đưa ra những khuyến nghị có vẻ không nhất quán nếu không nói là hết sức mâu thuẫn: minh chứng xã hội và sự phổ biến hay sự khan hiếm - rốt cuộc cách nào sẽ hiệu quả?

Mức độ bất định và nghi ngờ sẽ xác định cách nào hiệu quả nhất. Ví dụ, khi người ta không chắc chắn hoặc nghi ngờ về sản phẩm của bạn, hãy sử dụng phương pháp minh chứng xã hội và sự phổ biến để

làm cho họ cảm thấy thoải mái. Khi ít ai nghi ngờ hay không chắc chắn, thì dùng phương pháp khan hiếm để khiến họ hành động.

Hoặc tốt hơn nữa, bạn có thể sử dụng cả hai: cho thấy sản phẩm là đúng đắn và được chấp nhận, đồng thời cũng khan hiếm.

Cho mọi người thấy điều kì diệu của bạn

Waterford, một nhà sản xuất pha lê ở Dublin, Ireland, sa thải hơn một ngàn thợ thủ công khi họ tự động hóa sản xuất vào năm 1987. Bốn năm sau, Denis Ryan thuyết phục ba trong số các nhân viên bị sa thải đến Nova Scotia để bảo tồn nghề thủ công. Họ mở một nhà máy và phòng trưng bày vào năm 1996 và đặt tên công ty là Crystal Nova Scotian. Nhà máy và phòng trưng bày nằm trên bờ biển Halifax.

Vào những lúc thời tiết ấm áp, công ty mở cửa thông ra đường để mọi người có thể nhìn vào trong nhà máy xem các thợ thủ công làm việc. Những người hướng dẫn ở phòng trưng bày sử dụng một hệ thống loa để giải thích từng công đoạn. Theo Rod McCulloch, CEO của công ty, việc cho phép mọi người quan sát quá trình sản xuất sẽ “khiến họ bước vào phòng trưng bày để mua những cái ly giá tám mươi đôla”.



Khách du lịch xem xảo thuật ở Crystal Nova Scotian

Khi mọi người nhìn thấy cách bạn tạo ra những thứ kỳ diệu - như sản xuất, pha chế, nấu nướng, thiết kế - họ sẽ quan tâm hơn về việc bạn làm, họ có khuynh hướng sẽ mua sản phẩm của bạn, ủng hộ ý tưởng của bạn, hoặc tham gia vào kế hoạch của bạn. Những tour tham quan nhà máy và các cảnh hậu trường đều là những công cụ mê hoặc mạnh mẽ.

Hãy nghĩ về điều này: Bạn có biết ai đã từng tham quan nhà máy rượu mà không kết luận tốt về sản phẩm của nhà máy rượu đó hay không?

Chỉ ra một ví dụ

Vào tháng 11 năm 2005, một con chim sẻ bay vào trung tâm triển lãm Frisian ở Leeuwarden, Hà Lan, một vài ngày trước khi khai mạc Ngày hội Domino 2005. Con chim sẻ nghịch ngợm làm ngã một vài miếng domino, kết cuộc dẫn đến ngã hơn 23,000 miếng khác. May mắn thay, khoảng bốn triệu miếng domino thoát khỏi sự cố bị lật nhờ vào những khoảng trống ở giữa.

Công ty tổ chức hội nghị thuê một công ty tên Duke Faunabeheer bắt con chim sẻ, nhưng công ty đó làm không xong nên một nhân viên đã bắn chết con chim. Khi tin tức lan ra, một tổ chức bảo vệ quyền động vật tên Dierenbescherming đã kiện Faunabeheer và công ty tổ chức sự kiện. Công tố viên phạt kẻ đã bắn con chim 200 euro (khoảng 257 đôla) vì đã giết một động vật được bảo vệ.

Sau đó các hãng tin tức và blogger vào cuộc. Một DJ đài phát thanh tên Ruud Hoang Dã đã treo thưởng trị giá 3,000 euro (3,900 đôla) để lật đổ tất cả các miếng domino. Cuối cùng, có cả những lời đe dọa chết người gửi đến công ty Faunabeheer, công ty truyền hình và công ty tổ chức sự kiện đó. Bảo tàng Natuurhistorisch ở Rotterdam thậm chí còn trưng bày con chim đã chết trong bảy tháng.

Hàng triệu người đã chết ở những xứ sở như Rwanda và Darfur, và người ta tự hỏi: Tại sao con người lại nhọc công để cứu một ai đó (và có thể là một con chim) mà lại tỏ ra thờ ơ với nạn diệt chủng và giết người hàng loạt? Paul Slovic thuộc Đại học Oregon đã nghiên cứu hiện tượng này. Kết luận của ông là số liệu thống kê của những bi kịch hàng loạt "thất bại trong việc truyền tải ý nghĩa thực sự của tội ác tàn bạo đó. Những con số không khuấy động được cảm xúc hay cảm giác và do đó không thúc đẩy hành động". [4] Những con số lớn có thể làm con người bị choáng ngợp: "Tôi không thể làm được trò trống gì cả - Đó là một vấn đề quá lớn".

Điều này có nghĩa là ít lại có thể hiệu quả khi mê hoặc được lòng người. Slovic dẫn ra một vài yếu tố dẫn mọi người đến hành động thay vì phớt lờ:

- **Sử dụng hình ảnh.** Hình ảnh luôn có sức mạnh hơn từ ngữ. Một bức hình của vài người hoặc thậm chí một người có thể tạo nên những cảm xúc mạnh mẽ và lan rộng. Ví dụ, khoảng 58,193 người lính Mỹ và có tới 6 triệu người Đông Nam Á đã chết trong chiến tranh Việt Nam, nhưng bức ảnh chụp tướng Nguyễn Ngọc Loan đang hành quyết một người lính cộng sản đã thể hiện sự tàn bạo của cuộc chiến.



Thật ngạc nhiên là Eddie Adams, tác giả bức ảnh này, lúc đó không có ý định chụp ảnh để bình luận về chiến tranh Việt Nam. Nhiều năm sau đó ông thuật những gì đã xảy ra: "Tôi đã hoàn toàn không nghĩ gì về nó. Tôi quay trở lại văn phòng AP, và cất ảnh ở đó. Tôi nghĩ bụng "Mình đã chộp được cảnh một người bắn một người nào đó" và tôi đi ăn trưa". Hãy nhớ câu nói này của Eddie khi bạn đọc chương 12 "Làm thế nào để cưỡng lại sự mê hoặc", lúc tôi nói về việc đừng ngã lòng với những ví dụ đơn chứng.

- **Minh họa số liệu.** Vào năm 1994, những người ủng hộ kiểm soát súng ống xếp bốn mươi ngàn đôi giày xung quanh bể bơi Reflecting ở Washington DC. Những đôi giày biểu thị cho số nạn nhân thiệt mạng vì súng ở Mỹ mỗi năm. Vào thời điểm đó, Quốc hội đang xem xét luật kiểm soát súng, và những đôi giày đó đã minh chứng một cách sâu sắc và mạnh mẽ cho hậu quả của súng đạn ở Mỹ. [5].
- **Kể những câu chuyện.** Miêu tả từ góc độ cá nhân, chẳng hạn như *Nhật kí của Anne Frank* và *Đêm của Elie Wiesel,* truyền đạt mạnh mẽ tác động của việc sáu triệu người Do Thái bị giết trong Thế chiến II. Những

câu chuyện cá nhân là cách sống động để làm cho những sự kiện quan trọng trở nên chân thật và đầy cảm xúc đối với mọi người.

Hãy áp dụng những yếu tố này để mê hoặc mọi người đến với sản phẩm của bạn. Một ví dụ sinh động, chứ không phải một con số, có thể trở nên hiệu quả nhất.

Tìm cách để thống nhất ý kiến

Ngoại giao là nghệ thuật khiến người khác làm theo cách của ta.

- Daniele Varè

Một khi tìm được cách để thống nhất ý kiến, bạn sẽ được yêu mến hơn, và khi được yêu mến hơn, bạn sẽ ít bị phản đối hơn. Sau khi thiết lập được một điểm tựa ban đầu, bạn có thể phát huy từ đó, như minh họa bởi những câu chuyện dưới đây:

Câu chuyện 1: Pháp và Đức không đồng ý với nhau về các chính sách như trợ cấp nông nghiệp và quy định thương mại, nhưng cả hai đều đồng ý về sự cần thiết phải thống nhất châu Âu. Bất chấp sự khác biệt, cả hai đã giúp hình thành Liên minh châu Âu. [6]

Câu chuyện 2: Các nhà ngoại giao của hai nước đàm phán suốt một tuần mà chỉ đạt một chút tiến triển. Một trong số đó tuyên bố phải về nhà trong hai ngày để đi xem một vở opera với vợ. Một sự kết nối được hình thành vì các nhà ngoại giao nhận ra rằng họ đều ghét opera và đều muốn làm cho các bà vợ vui lòng. Giọng điệu của cuộc đàm phán hoàn toàn thay đổi sau sự hiểu biết chung đó. [7]

Câu chuyện 3: Người cha và cô con gái không hòa thuận với nhau. Ông không biết cách nào để kết nối với con gái. Một ngày nọ, cô thấy cha đóng gói các vòng bi bánh xe của chiếc Ford Mustang 1968. Hai cha con trò chuyện về việc ông đang làm, và cô nhận ra trò chuyện về chiếc Mustang chính là cách để xây dựng chiếc cầu nối tới cha mình. Từ đó, họ bắt đầu hợp nhau hơn. [8]

Điểm mấu chốt của ba câu chuyện này là nếu bạn đủ kiên nhẫn tìm kiếm, bạn sẽ tìm thấy một điểm nào đó để cùng thống nhất - ngay cả khi cùng thống nhất nghĩa là cùng không đồng ý. Thường có một cái gì đó để bạn bắt đầu như về thức ăn, quần áo, đội bóng, hiện tượng Trái đất nóng dần lên, tay hề mới đây muốn trở thành tổng thống Mỹ, hay việc không thích opera.

Chắc chắn bạn muốn có một thỏa thuận tức thời và vang dội và tiến triển ào ạt với sản phẩm của mình, nhưng cuộc đời không như thế. Dưới đây là những phương pháp tìm ra cách để thống nhất:

- **Sử dụng thông tin cá nhân.** Nghiên cứu trang web, những bài đăng trên Flickr, Twitter và blog của đối phương. Bạn có thể tìm ra thứ mà cả hai cùng yêu thích, ví dụ như khúc côn cầu, xe Audi, Van Gogh, hoặc một giống chó lai. Có khi bạn và người kia đều có con và có thể chia sẻ những chuyện nuôi dạy con cái.
- **Sử dụng thông tin nghề nghiệp.** Sử dụng trang web kết nối những người đi làm như LinkedIn để tìm hiểu thêm về nghề nghiệp của người đó và những người mà cả hai đều biết. Có thể cả hai đều là đại diện bán hàng của Procter & Gamble. Thật đáng tiếc nếu bạn không tìm thấy những điểm chung về công việc với người đó.
- **Làm dịu sự phản đối.** Một người giỏi mê hoặc tin rằng khi ai đó từ chối thì có nghĩa là họ nói "Chưa được" hay "Cho tôi biết nhiều hơn", chứ không phải là "Không". Ví dụ, nếu ai đó phản đối rằng sản phẩm của bạn quá đắt, hãy xoa dịu bằng cách giải thích bạn bảo hành lâu hơn, dịch vụ lâu hơn, và giá trị nhượng lại cao hơn.
- **Hỏi "Nếu như...?"** Khi không cải thiện được quan hệ với một người, hãy hỏi "Nếu như chúng ta thay đổi hiện trạng này thì sẽ thế nào?" Đặt giả thuyết để xem liệu người đó có đồng ý rằng nếu bạn thay đổi thì họ sẽ ủng hộ hay không. Ví dụ, "Bạn có mua iPhone không nếu nó được bán từ Verizon chứ không phải AT&T.
- **Di chuyển cửa sổ.** Cửa sổ Overton là một học thuyết chính trị cho rằng có một "cửa sổ", hoặc một loạt các chính sách mà con người sẽ chấp

nhận. Phạm vi đó là: không thể tưởng tượng - quá cấp tiến - có thể chấp nhận - hợp lí - phổ biến. Theo lý thuyết này, bạn có thể đề xuất một điều khó có thể chấp nhận rồi dịch chuyển vào cửa sổ có thể chấp nhận được. Ví dụ, những người ủng hộ kiểm soát súng ống có thể đề xuất một lệnh cấm "không thể tưởng tượng được" đối với *tất cả các loại súng* để khiến Quốc hội đồng ý lệnh cấm "triệt để" *những loại vũ khí tự động.*

Điểm mấu chốt của những phương pháp này là tìm ra cách để thống nhất về một vấn đề nào đó - gần như bất cứ điều gì - để bạn tiếp tục tồn tại và tiếp tục mê hoặc.

Tìm một điểm sáng

Vào năm 1990, Jerry Sternin tới Việt Nam nhân danh Hội Cứu trợ Trẻ em để chống suy dinh dưỡng. Ông không nói tiếng Việt, và cũng không có ngân sách để giải quyết các vấn đề mà hầu hết những người ngoài cuộc cho rằng là nguyên nhân gây ra suy dinh dưỡng: điều kiện vệ sinh kém, nghèo đói và thiếu hiểu biết. Theo Chip và Dan Heath, tác giả của *Switch* , động thái đầu tiên của Sternin là huy động những bà mẹ địa phương lại để cân trẻ em trong làng. [9]

Ông phát hiện ra có những đứa trẻ khỏe mạnh và bắt đầu tìm hiểu tại sao chúng là ngoại lệ. Sau khi loại bỏ những gia đình giàu có hay có địa vị, ông phát hiện ra rằng các bà mẹ của những đứa trẻ khỏe mạnh đã thêm tôm, cua, khoai lang và rau xanh vào bát cơm trắng của chúng.

Biết được điều này, ông đề ra một chương trình mà các bà mẹ của những đứa trẻ khỏe mạnh dạy cho các bà mẹ của những đứa trẻ suy dinh dưỡng cách nấu ăn với những nguyên liệu đó. Chương trình đó đạt hiệu quả bởi vì Sternin không dựa vào óc thông thái hay phương pháp nào đặc biệt. Dân địa phương sử dụng vốn hiểu biết ở địa phương để giúp hàng xóm của họ. Sau sáu tháng, 65% trẻ em đạt mức dinh dưỡng tốt hơn trong ngôi làng Việt Nam mà Sternin nghiên cứu.

Kinh nghiệm của Sternin cung cấp một bài học quan trọng để vượt qua sự chống đối. Thay vì nghĩ là bạn đã có cách giải quyết và cố thực hiện, hãy im lặng, nhún nhường, và tìm những tấm gương đã đạt hiệu quả. Mục đích là làm chất xúc tác cho sự thay đổi, chứ không phải thực thi cách riêng của bạn.

Kinh nghiệm của Sternin cũng xác nhận lại kinh nghiệm của chính tôi ở Apple. Vào năm 1984, chúng tôi nghĩ rằng mình đã có ra tất cả: Mac là chiếc cái máy có bảng tính, cơ sở dữ liệu và phần mềm xử lí văn bản. Sai lầm - hóa ra điểm sáng đã cứu Mac là xử lý hình ảnh. Khách hàng đã hướng Apple vào thị trường này - đó không phải là óc thông thái đặc trưng của chúng tôi. Đó là sự thông thái của người dùng.

Gắn mác

Xin giải thích một lập luận phức tạp bằng vài từ: động cơ lệch lạc không dẫn đến hành vi lệch lạc; ngược lại, hành vi lệch lạc sinh ra động cơ lệch lạc.

- Howard S. Becker

Lý do để gắn mác là để mọi người thực hiện những gì cái mác gán cho họ. Ví dụ, năm 1975, Richard L. Miller, Philip Brickman và Diana Bolen chia học sinh thành ba nhóm, và giáo viên của ba nhóm đó đưa ra phản hồi thể hiện ba sắc thái khác nhau:

- **Năng lực:** Bạn hiểu bài giảng. Bạn học rất chăm chỉ. Bạn đang cố gắng rất nhiều. Hãy duy trì như thế.
- **Thuyết phục:** Bạn sẽ học tốt. Bạn cần phải cố gắng hơn.
- **Củng cố:** Tôi (giáo viên) tự hào về những gì bạn làm. Tôi hài lòng với tiến độ của bạn. Bạn học rất xuất sắc.

Nhóm “thuyết phục” có kết quả tệ nhất - nhóm thuyết phục lại là nhóm ít bị thuyết phục nhất. Nhóm “củng cố” xếp thứ hai. Nhóm

"năng lực" - chính là những đứa trẻ được gắn mác hiểu bài và chăm chỉ - đạt kết quả tốt nhất.

Bia Molson tìm cách liên kết các mác với nhau trong loạt quảng cáo trên ti vi mang tên "Tôi là người Canada", trình chiếu một anh chàng Canada trẻ trung mặc áo sơ mi kẻ sọc và quần jeans, ca ngợi cuộc sống tuyệt vời ở Canada - bạn biết đó: khúc côn cầu, hải ly và nón len. Quảng cáo đó khép lại với câu "Tôi là Joe, và tôi là người Canada".

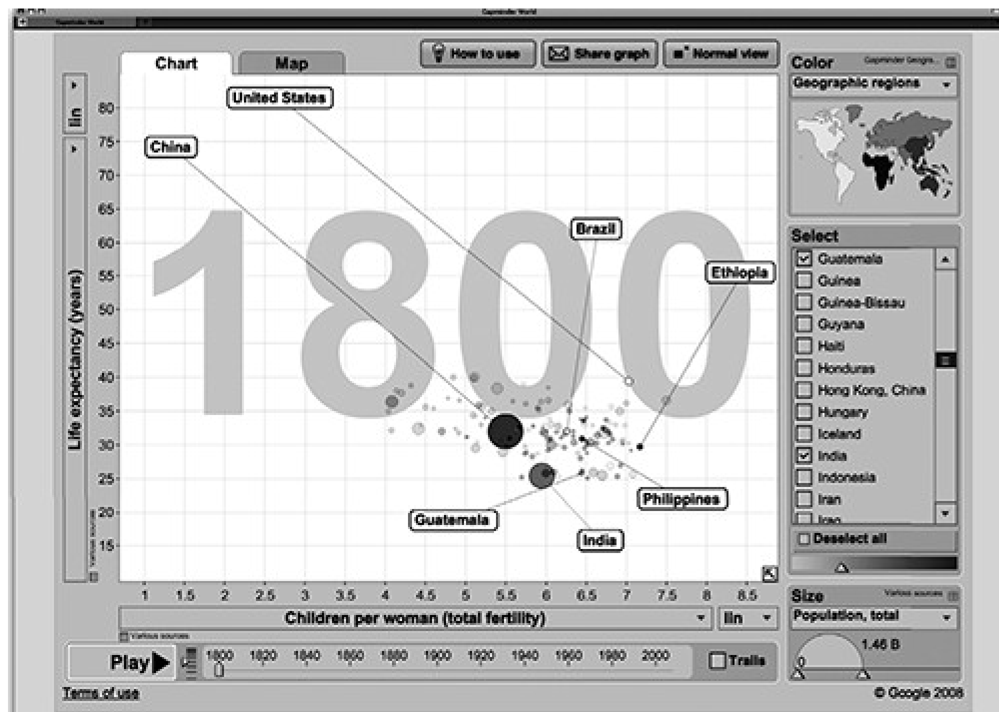
Gắn thêm mác cho sản phẩm để khuyến khích mọi người đón nhận sự mê hoặc của bạn. Ví dụ, nếu bạn đã được gắn mác là một người Canada (hoặc bạn tự gắn mác mình là người Canada) thì quảng cáo của Molson sẽ khiến bạn nghĩ mình nên uống bia Molson.

Sử dụng dữ liệu để thay đổi suy nghĩ

Khi nói đến nghệ thuật thuyết trình, Hans Rosling chính là một Steve Jobs của Thụy Điển trong lĩnh vực hoạt động xã hội và học thuật. Rosling là giáo sư Y Tế Quốc tế ở Viện nghiên cứu Karolinska và là giám đốc của Quỹ Gapminder.

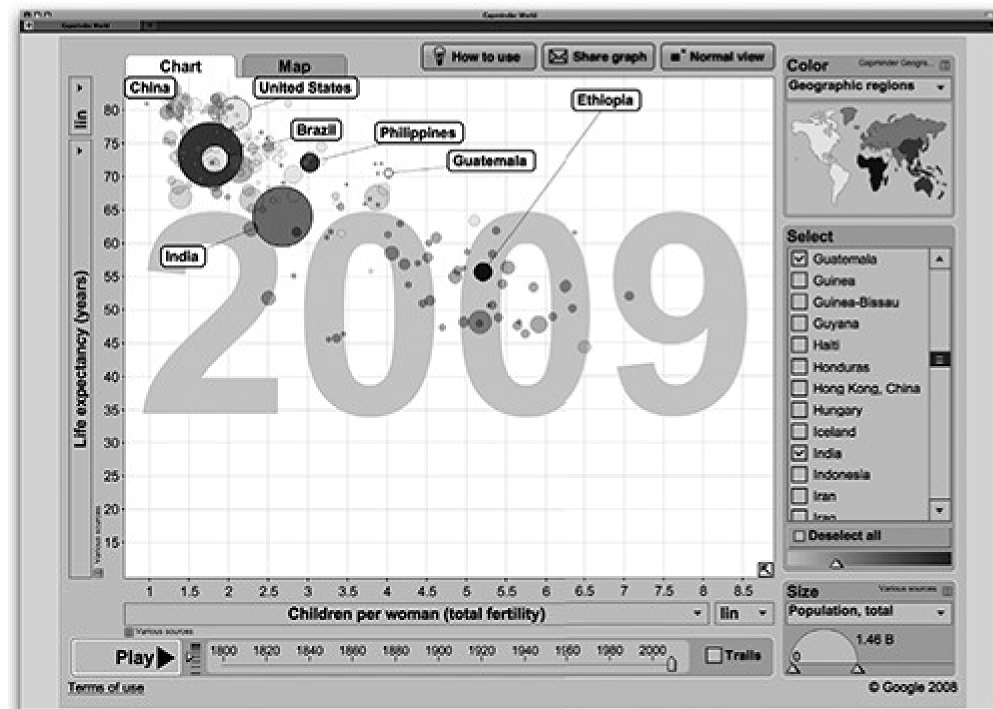
Quỹ Gapminder cho ra Trendalyzer, một ứng dụng trên web dùng để chuyển đổi số liệu thống kê thành biểu đồ tương tác. Trendalyzer là một ví dụ về việc sử dụng dữ liệu để thay đổi suy nghĩ của con người. (Để xem các bài thuyết trình của Hans trên TED, chỉ cần Google từ "Hans Rosling").

Dưới đây là ứng dụng từ nghiên cứu của ông: Người phương Tây tin rằng dân phương Tây sống lâu hơn trong những gia đình nhỏ, còn dân các nước đang phát triển có tuổi thọ ngắn hơn trong những đại gia đình. Năm 1800, phụ nữ ở hầu hết các nước đều có nhiều con, và biểu đồ dưới đây phác họa tỷ lệ số con của phụ nữ trên trục hoành và tuổi thọ trên trục tung. Lưu ý năm 1800 phụ nữ Mỹ có nhiều con hơn phụ nữ ở Trung Quốc và Ấn Độ.



Phần mềm của Rosling theo dõi những thay đổi xảy ra từ năm 1800 đến năm 2009. Như bạn thấy, hầu hết các quốc gia đều có xu hướng chung là có ít con hơn và sống thọ hơn, thế mà mọi người vẫn tin rằng phụ nữ ở các nước đang phát triển sinh nhiều con hơn và sống ít thọ hơn. (Ở đây Trung Quốc được xem là nước đang phát triển - ND).

Dưới đây là một ví dụ khác của việc khai thác dữ liệu. Năm 2003, Bảo tàng Nghệ thuật Dallas tổ chức lễ kỉ niệm 100 năm ngày thành lập bằng cách mở cửa một trăm giờ liên tục. Quản lý của bảo tàng ngạc nhiên khi biết rằng lượng khách tham quan đạt mức đỉnh điểm từ một giờ sáng đến ba giờ sáng. Số liệu này thuyết phục họ suy nghĩ lại giờ mở cửa bảo tàng, và đưa ra lịch trình “Bảo tàng nghệ thuật Dallas về đêm”, theo đó bảo tàng mở cửa đến nửa đêm vào một ngày thứ sáu mỗi tháng.



Nghiên cứu của Rosling và kinh nghiệm của bảo tàng nghệ thuật Dallas chứng minh dữ liệu là một cách hiệu quả để thay đổi suy nghĩ của con người, do đó hãy sử dụng chúng khi cần thiết cho lập luận của bạn.

Nợ phát sinh

Câu chuyện trích từ *Tiểu sử Benjamin Franklin* này minh họa một khái niệm nghe chừng vô lý rằng nhờ vả mọi người sẽ khiến họ gần gũi bạn hơn. Một thành viên mới của Hội đồng Hành pháp Tối cao phản đối việc Franklin được bổ nhiệm vị trí thư ký hấp dẫn và đầy uy tín. Franklin giải thích tại sao ông thu phục được người này:

Tôi đã không chiếm cảm tình của ông ta bằng sự kính nể nhún nhường mà đã thử dùng phương pháp sau. Khi biết được ông ta có một cuốn sách rất hiếm trong thư viện riêng, tôi đã viết thư bày tỏ mong muốn được đọc cuốn sách, và xin phép mượn sách trong vài ngày.

Ông ta gửi sách cho tôi ngay sau đó, và tôi trả lại sách sau một tuần với một lá thư nữa thể hiện sự tri ân sâu sắc của tôi. Khi gặp lại nhau ở Hạ viện, ông ấy đã nói chuyện với tôi (điều chưa từng xảy ra), và với một sự lịch lãm vượt bậc, ông thể hiện thái độ sẵn sàng ủng hộ tôi trong mọi chuyện sau đó. Từ đó chúng tôi trở thành bạn thân và tình bạn ấy kéo dài cho đến ngày ông ấy mất. [10]

Theo Franklin, chuyện này minh họa một câu châm ngôn: "Ai đó đã tử tế với bạn một lần, sẽ sẵn sàng tử tế thêm lần nữa, hơn cả người mà ta đã hàm ơn". Có hai lý do cho hiện tượng này:

Thứ nhất, khi một người đã giúp bạn, anh ta sẽ dễ giúp bạn lần nữa bởi vì từ chối giúp có nghĩa là anh ta đã phạm sai lầm trong lần đầu tiên. Giả sử không có hậu quả xấu từ lần đầu tiên, không tiếp tục giúp đỡ là thừa nhận đã phán xét sai lầm.

Thứ hai, sự tương tác trước đó có thể dẫn tới một mối quan hệ tốt hơn. Do đó, việc giúp bạn lần nữa thành lẽ tự nhiên. Bạn, tất nhiên, nên đáp lại, và sự mê hoặc có thể xảy ra sau đó.

Cho nên nghĩ rằng thiên hạ khó chịu với những ai nhờ vả họ có thể là sai. Chúng ta là ai mà tranh luận với Benjamin Franklin?

Mê hoặc tất cả những người có sức ảnh hưởng

Khi Học viện Phòng vệ Duyên hải tiếp nhận một người bạn của tôi tên Rob Halsey, họ cử một một đại úy mặc quân phục chỉnh tề tới trường trung học của anh ta để báo cho anh ta lịch hẹn. Học viện hiểu rằng bạn bè và giáo viên của Rob sẽ ảnh hưởng quyết định của anh ấy.

Nhiều người đang rèn khả năng mê hoặc lại xác định mục tiêu của họ quá hạn hẹp - chỉ duy nhất người sẽ tiếp nhận sản phẩm. Điều này thường gây ra kết quả ngoài ý muốn vì mọi người không đưa ra quyết định một mình. Hãy nghĩ tới những người có thể ảnh hưởng đến quyết định của bạn:

- Cha mẹ
- Ông bà
- Hàng xóm
- Mục sư
- Giáo viên
- Huấn luyện viên
- Vợ/chồng/những người quan trọng khác
- Bạn bè
- Đồng nghiệp
- Bạn Facebook và Twitter

Hãy xem xét tình huống giả định này. Bạn là giám đốc điều hành của một công ty mới thành lập ở bất kì đâu trên thế giới trừ thung lũng Silicon, và bạn đang cố mê hoặc một sinh viên kĩ thuật xuất sắc rời bỏ chương trình tiến sĩ ở Stanford để gia nhập công ty của bạn, mà bạn biết sẽ là "Google tiếp theo". Để cho việc mê hoặc này trở nên khó hơn, hãy giả sử cô ấy là người Mỹ gốc Á nhiều thành tích. (Những sinh viên gốc Á ở Mỹ thường noi theo truyền thống gia đình là chuyên tâm học tập, cho nên việc "chiêu dụ" họ bỏ học tiến sĩ giữa chừng ở Đại học Stanford là một việc rất rất khó, chưa kể người đó lại là phụ nữ, mà phụ nữ thì thường thích học hơn là chấp nhận rủi ro nghỉ học để làm việc cho công ty khởi nghiệp đầy rủi ro - ND).

Thật không may, ông bà cô ấy nghĩ rằng nên hoàn thành học vị cấp cao để có thể "luôn luôn có được việc làm ở một công ty lớn". Cha mẹ cô ấy không muốn lãng phí tiền học đã bỏ ra, và muốn kể với bạn bè rằng con gái họ có bằng tiến sĩ của Đại học Stanford. Bạn trai cô ấy không muốn cô ấy nhận việc này vì biết cô ấy sẽ mất nhiều thời gian. (Lời khuyên của tôi là hãy đá anh ấy nếu đó là anh ta có thái độ đó, nhưng tôi lạc đề rồi).

Dưới đây là biểu đồ giải thích cách mê hoặc tất cả những người có ảnh hưởng:

Người ảnh hưởng	Mối quan tâm	Ứng phó
Ông bà	Tuổi thọ của công ty	“Chúng tôi có 10 triệu đôla vốn đầu tư trong tài khoản ngân hàng, và ban giám đốc của chúng tôi gồm những người từng trợ vốn cho Google”.
Cha mẹ	Lãng phí tiền mà không lấy được bằng cấp và uy tín của một tấm bằng danh giá	“Kinh nghiệm thực tế này sẽ khiến cho học vấn của cô ấy thích ứng và có giá trị. Các công ty lớn thích những người từng làm việc cho công ty mới thành lập và hiểu về sự sáng tạo. Cô ấy có thể dạy ở Stanford sau trải nghiệm này. Trường hợp tệ nhất, cô ấy sẽ
		nhường lại một chỗ ngồi ở Stanford. Trường hợp tốt nhất, cô ấy sẽ được lưu danh ở Stanford”.
Bạn trai	Công việc bận rộn chiếm hết thời gian	“Chúng tôi tin rằng một công ty mới thành lập là một cuộc đua marathon dài hơi, chứ không phải một cuộc chạy nước rút, do đó chúng tôi muốn nhân viên của mình có một lối sống cân bằng”. Và nếu cách này vẫn không hiệu quả, “ngoài biển vẫn còn rất nhiều cá”. (Ý nói anh nên đi kiếm bạn gái khác - ND)

Dưới đây là hai ví dụ nữa về việc mê hoặc tất cả những người có sức ảnh hưởng. Thứ nhất, cô Rhoda Davis ở trại hè Thiếu niên

Alabama Đại học Florida gần thành phố Alexander (Alabama), kể rằng lũ trẻ lại không phải khách hàng chính của cô. Chúng chỉ biết vui chơi. Các ông bố quan tâm đến chi phí trại hè và độ an toàn. Khách hàng Davis lo lắng nhiều nhất là các bà mẹ. Ưu tiên hàng đầu của các bà mẹ là sự an toàn, và đó là lý do tại sao bạn thấy các tờ bướm và trên trang web của trại có nhiều hình ảnh các nhân viên của trại.

Thứ hai, hải quân Mỹ gặp vấn đề trong việc tuyển dụng những người trẻ tuổi bởi vì các bà mẹ thường phản đối con họ đăng lính. Hải quân đã thuê một công ty tiếp thị tên Campbell-Ewald để xây dựng một trang web gọi là "Hải quân của các bà mẹ". Nó dành cho cả những người mẹ có con trong hải quân và những người mẹ thắc mắc về cuộc sống của hải quân. Trong vòng một năm, trang web đã có 27.000 thành viên, 100.000 bức ảnh, 750 đoạn phim, và 6.000 chủ đề.

Dữ liệu cho thấy các bà mẹ ban đầu ngần ngại nhưng thay đổi suy nghĩ về hải quân sau tám ngày xem trang web. Theo thời gian, mỗi bà mẹ trung bình đăng 4.2 tấm ảnh, trả lời mười sáu chủ đề, xem mười một đoạn phim, và mời bốn bà mẹ khác tham gia trang web. Lý do chủ yếu khiến các bà mẹ thay đổi suy nghĩ là vì họ muốn được tự hào về con mình.

Thật ngây thơ khi nghĩ rằng bạn chỉ cần mê hoặc duy nhất một người. Hãy làm điều đó với tất cả những người có sức ảnh hưởng. Và một người có khả năng mê hoặc giỏi sẽ tận dụng nhiều người có sức ảnh hưởng để công việc thuận lợi hơn. Bạn có thể phải mê hoặc cả một ngôi làng, nhưng đổi lại toàn bộ ngôi làng đó có thể giúp bạn, bởi vì sự mê hoặc thường là một trải nghiệm tập thể.

Dồn đối thủ vào tường

Nếu đang làm một việc đáng giá, bạn sẽ gặp phải sự cạnh tranh. Thực tế, nếu không gặp sự cạnh tranh, bạn nên tự hỏi liệu mình có đang làm một việc hay ho hay không. Có một số cách để ứng phó với

cạnh tranh. Ở một thái cực, bạn có thể đối đầu nó. Điều này phản tác dụng, không hiệu quả và xuẩn ngốc.

Ở một thái cực khác, bạn có thể phớt lờ đối thủ cạnh tranh. Chiến lược này có thể hiệu quả nếu bạn giả vờ phớt lờ họ trong khi bạn đang theo dõi họ chặt chẽ, nhưng đó không phải là cách làm tốt nhất. Cách tốt nhất để ứng phó với đối thủ cạnh tranh là một quá trình gồm ba bước:

Trước tiên, hiểu rõ đối thủ. Điều này có nghĩa là đọc về họ, thử sản phẩm của họ, nói chuyện với khách hàng của họ, và tham dự những sự kiện trong ngành. Nhờ có internet, những việc này trở nên dễ dàng hơn bao giờ hết.

Thứ hai, phân tích đối thủ cạnh tranh. Cách tốt nhất để làm điều này là soạn ba danh sách tính năng và khả năng:

- Những gì đôi bên đều có thể làm.
- Những gì chúng ta có thể làm nhưng họ thì không.
- Những gì chúng ta không thể làm nhưng họ có thể.

Sự tiện lợi của danh sách này là nó buộc bạn phải thừa nhận những lĩnh vực mà đối thủ cạnh tranh làm tốt hơn bạn. Và nếu bạn không thể đưa ra những thứ đối thủ vượt trội bạn, nghĩa là bạn chưa tích cực làm việc hoặc bạn quá gà mờ.

Thứ ba, dồn đối thủ vào góc - dồn càng nhiều đối thủ càng tốt vào một góc với lời khen đểu in sâu vào trí mọi người. Ví dụ, năm 2010, Steve Jobs đã hạ bệ Google khi mọi người than phiền Apple kiểm soát hoàn toàn các ứng dụng chạy trên iPhone, so với sự cởi mở của hệ điều hành Android của Google.

Ông nói "Những người muốn nội dung khiêu dâm có thể mua điện thoại Android". Nói cách khác, ông định nghĩa điện thoại Android như một thiết bị dành cho những người muốn xem nội dung khiêu dâm. iPhone của Apple, ngược lại, là một thiết bị sạch sẽ và được kiểm soát dành cho những người lành mạnh.

Kiểm soát cảm giác Haptic

Haptic chỉ cảm giác chạm vào và xuất phát từ tiếng Hy Lạp. Từ này không phổ biến, nhưng theo nghiên cứu của Joshua M. Ackerman (Học viện Công nghệ Massachusetts), Christopher C. Nocera (Đại học Harvard), và John A. Bargh (Đại học Yale), cảm giác Haptic ảnh hưởng phán xét và quyết định của mọi người. [11]

Cụ thể là các nhà nghiên cứu này phát hiện ra rằng sử dụng sổ ghi chép dày dặn cho cảm giác về sự quan trọng và nghiêm túc, và ngồi trên ghế cứng làm người ta trở nên nghiêm nghị, kiên định, ít cảm xúc và ít linh hoạt hơn.

Lý thuyết ở đây là, những cảm giác xúc giác đơn giản sẽ ảnh hưởng đến cảm xúc và sự phán xét cao độ hơn. Chẳng hạn, khi ngồi trên ghế mềm, người sẽ trở nên linh động hơn trong đàm phán. Nếu thuyết này đúng, bạn nên trao cho mọi người sổ tay loại nặng, đồ đạc mịn màng và cho họ ngồi ghế mềm nếu muốn mê hoặc họ.

Chuyện này đáng để thử chứ nhỉ?

Nhớ đến Charlie...

Vào tháng 3 năm 2010, Charlie Wedemeyer ở Los Gatos, California, đã qua đời vì bệnh Lou Gehrig (xơ cứng teo cơ bên). Căn bệnh này tấn công các tế bào thần kinh của hệ thống thần kinh trung ương và làm nạn nhân không thể kiểm soát cơ thể.

Các bác sĩ đã chẩn đoán ra bệnh của Wedemeyer vào năm 1978 khi ông là huấn luyện viên bóng đá và giáo viên ở một trường trung học. Ông tiếp tục huấn luyện trong tám năm - mà sau cùng ngồi trên xe lăn và Lucy, vợ ông, giúp đọc chuyển động của môi, mắt, và chân mày của ông để diễn tả lối chơi cho đội bóng.

Từ đó về sau, ông được chăm sóc 24/7. Ông thở thông qua một ống mở thông khí quản nối với máy thở và được nuôi dưỡng qua ống dạ dày. Hầu hết mọi người chỉ chống chọi được với căn bệnh

trong hai năm; Wedemeyer đã trụ trong cuộc đua của ông suốt ba mươi hai năm.

Sau khi ngừng huấn luyện, ông vẫn tiếp tục đi khắp nơi trên thế giới, viết sách, và truyền cảm hứng cho hàng trăm vận động viên trẻ. Hollywood làm hai bộ phim về ông và Lucy. Ông là nguồn cảm hứng lớn nhất với tôi, và Lucy là người thứ hai.

Vợ chồng Wedemeyer lay động mọi người bằng niềm đam mê và tinh thần của họ mặc dù Charlie không thể cử động hầu hết các cơ bắp. Hai người đã giúp dẫn dắt, gợi cảm hứng và mê hoặc cho hàng ngàn người trẻ tuổi. Câu chuyện của họ sẽ truyền cảm hứng khi bạn cảm thấy sự phản đối quá lớn và việc thay đổi trái tim, suy nghĩ và hành động của mọi người dường như là không thể.

Câu chuyện của Richard Fawal

Richard Fawal là tổng giám đốc hãng WatchParty ở Austin, Texas. Trong câu chuyện của mình, ông giải thích mình đã vượt qua sự phản ứng đối với việc sử dụng giấy ghi chú để làm công cụ lập kế hoạch.



VÀO NHỮNG NĂM 1980, TÔI LÀM VIỆC CHO CÁC CHIẾN DỊCH TRANH CỬ. Chúng tôi sử dụng thẻ chỉ mục (index card) để ghi lại thông tin liên lạc, khu vực bầu cử chính trị, và sở thích tình nguyện viên để theo dõi những người ủng hộ. Chúng tôi chỉ có thể

sắp xếp họ mỗi lần theo một cách nên tốn hàng giờ để sắp xếp lại, và không thể có được một cái nhìn toàn diện về các tình nguyện viên.

Một buổi tối, một đồng nghiệp mang đến những xấp giấy ghi chú đầy màu sắc và tôi phản đối: “Cái quái này dùng để làm gì?” Cô ấy không trả lời mà nói sẽ giải quyết tất cả những vấn đề của chúng tôi. Tôi không tin những mảnh giấy nhỏ đầy màu sắc đó có thể giúp gì. Sáng hôm sau, tôi đã ngạc nhiên với những gì mình chứng kiến.

Trên tường đính hàng chục mẩu giấy kích thước cỡ cuốn sổ kế toán. Mỗi tờ có một con số khu vực bầu cử và được bao phủ bởi những tờ giấy ghi chú màu sắc khác nhau chứa tên và thông tin liên lạc của những người ủng hộ. Màu sắc đại diện cho xu hướng của tình nguyện viên.

Chỉ với giấy ghi chú, cô ấy đã tạo nên một hệ thống để nhanh chóng tìm ra bất cứ ai mà chúng tôi cần bằng tên, khu vực bầu cử, hay sở thích. Nó là một bản đồ tuyệt đẹp cho chúng tôi thấy những mảng yếu và mạnh, và công việc nào phổ biến nhiều hay ít. Nó đã thay đổi cách nhìn mọi thứ của tôi.

Tôi đã sử dụng hệ thống của cô ấy cho đến khi máy vi tính làm cho giấy ghi chú lỗi thời vài năm sau đó. Chuyện tôi bị mê hoặc bởi giấy ghi chú là một trong những câu chuyện yêu thích của tôi, và là một bài học tôi luôn nhớ đến mỗi khi có một vấn đề cần giải quyết.

---

[1] GameSpy staff , “25 Smartest Moments in Gaming,” Gamespy.com, July 21-25, 2003, http://archive.gamespy.com/articles/july03/25smartest/index22.shtml.

[2] Noah J. Goldstein, Steve J. Martin, and Robert B. Cialdini, Yes! 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive (New York: Free Press, 2008), 21-23.

[3] Noah J. Goldstein, Steve J. Martin, and Robert B. Cialdini, Yes! 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive, (New York: Free Press, 2008), 9-10.

[4] Paul Slovic, "If I Look at the Mass I Will Never Act: Psychic Numbing and Genocide," Judgment and Decision Making 2, no. 2 (April 2007), http://journal.sjdm.org/7303a/jdm7303a.htm.

[5] Fox Butterfield, "'Silent March' on Guns Talks Loudly: 40,000 Pairs of Shoes, and All Empty", New York Times, September 21, 1994, www.nytimes.com/1994/09/21/us/silent-march-on-guns-talks-loudly-40000-pairs-of-shoes-and-all-empty.html.

[6] Hat tip to Chris Mooney for this story.

[7] Program on Negotiation Staff, "Small Talk, Big Gains", adapted from "The Final Word on Small Talk", Guhan Subramanian, www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/small-talk-big-gains.

[8] Hat tip to Laura Butler for this story.

[9] Chip Heath and Dan Heath, Switch: How to Change Things When Change Is Hard (New York: Broadway Books, 2010), 27-32.

[10] Benjamin Franklin, The Autobiography of Benjamin Franklin (Philadelphia: Lippincott, 1868). Hat tip to Rich Mallon-Day for pointing me to this quote.

[11] Bill Hathaway, "Mind-Body Connection Is a Touchy Subject", Futurity, June 25, 2010, www.futurity.org/health-medicine/mind-body-connection-is-a-touchy-subject.

CHƯƠNG 7

Làm cách nào để duy trì sự mê hoặc?

Tôi mua chiếc nón Tilley tại một bến tàu ngay miền Nam Everglade ở Florida và nghĩ rằng "nón" quá đắt. Nhưng tôi không hề biết rằng chiếc nón sẽ tồn tại lâu hơn con thuyền tôi dùng đi đánh cá, đôi giày tôi đang đi, và bây giờ tôi nhớ lại, lâu hơn cả cuộc hôn nhân của tôi vào lúc đó. Bây giờ tôi hoàn toàn có thể nói rằng đây "là" chiếc nón tốt nhất trên thế giới. Nó cùng tôi đi câu, nó không hề phàn nàn dù trời nắng hay mưa, và khi tôi trở về nhà, nó cũng chẳng bận tâm nếu tôi vứt nó xuống sàn và bỏ mặc nó cả ngày. Vâng, tôi đã biết rằng ta có thể tin tưởng Tilley.

- David Halcomb (trích từ Chiếc nón Tilley)

Mục đích của sự mê hoặc là sự thay đổi lâu dài - chứ không phải một cuộc mua bán hoặc một cuộc giao dịch đứt đoạn. Nói cách khác, bạn cần sự mê hoặc trường tồn và đơm hoa. Điều đó chỉ xảy ra khi bạn thay đổi trái tim, nhận thức và hành động. Chương này giải thích cách để người xung quanh tiếp thu được những giá trị của bạn và cách để đảm bảo duy trì sự mê hoặc bạn tạo ra.

Cố gắng hòa nhập

Năm 1935, Lloyd Anderson không tìm ra được một cái rìu phá băng yêu thích với giá phù hợp với mình. Cuối cùng anh đành phải mua một cái từ một cửa hàng Úc tên Sporthaus Peterlong. Sau đó anh bắt đầu giúp đỡ các bạn trong hội leo núi của mình mua các vật dụng từ châu Âu. Năm 1938, Anderson và 21 người bạn tiến tới một

bước nữa là đóng góp mỗi người 1 đôla để thành lập công ty dụng cụ giải trí.

Hiện tại, hãng này có tên là REI, và có khoảng 3,7 triệu khách hàng tại hơn 100 cửa hàng. Mọi người đến REI không chỉ để mua thiết bị mà còn để tìm những lời khuyên, giao lưu với những người thích hoạt động ngoài trời trong hội, và cùng nhau nghĩ ra những địa danh họ có thể đi bộ, đạp xe, trượt tuyết, leo núi. REI đã tạo ra một văn hóa ngoài trời, và những khách hàng của họ đã tiếp thu những giá trị của REI. [1]

Quá trình hấp thụ những giá trị bao gồm ba cấp độ: Gia nhập, Đồng hóa và Hòa nhập. Sau đây là phần giải thích cho các giai đoạn:

- **Gia nhập.** Mọi người gia nhập vì bạn bè thúc đẩy, bị xúi giục, bị chiêu dụ, hoặc muốn được thuộc về một nhóm. Sự gia nhập không gây mê hoặc và không kéo dài khi không có tác động lớn trừ phi bạn chuyển sang cấp độ nhận diện và hòa nhập.
- **Đồng hóa.** Khi một người thuộc về một nhóm, anh ta thấy những đặc tính chung và quyền lợi chung. Không ai ép buộc anh phải gia nhập cả. Ở giai đoạn này, sự hấp dẫn của người mê hoặc và những người khác là quan trọng bởi vì thành viên muốn có sự nhìn nhận của người mê hoặc.
- **Hòa nhập.** Đây là mức độ cao nhất. Nó có nghĩa là người ta vượt qua sự đồng hóa và đi đến niềm tin. Niềm tin không mâu thuẫn với cảm xúc của họ, hoàn toàn không có sự ép buộc nào, và họ cũng không cố gắng làm hài lòng ai cả. Đây là sự mê hoặc.

Hòa nhập là ngưỡng khó nhất để đạt được, nhưng nếu một khi đạt được thì nó sẽ kéo dài mãi mãi. Ví dụ, tôi đã hòa nhập với Macintosh. Không ai có thể ép buộc tôi thích nó. (Trong hai mươi bảy năm sử dụng máy tính, tôi chỉ mua duy nhất *một* máy dùng hệ điều hành Windows, và sau đó tôi đem cho Goodwill). (Goodwill là nơi nhận quyên góp đồ cũ dành cho từ thiện - ND).

Tôi sử dụng Macintosh không chỉ vì tôi đồng hóa mình với những người dùng Macintosh khác. Tôi tin rằng Macintosh là máy tính tốt nhất đến nỗi tôi sẵn sàng đứng hàng giờ để xếp hàng chờ đến lượt và trả nguyên giá bán lẻ để mua.

Tách rời các tín đồ

Những người đang làm việc là lực lượng chủ lực đằng sau Macintosh. Công việc của tôi là tạo ra một không gian cho họ, dẹp đi những trở ngại và làm cho môi trường luôn sẵn sàng.

- Steve Jobs

"U mê tập thể" là một thuật ngữ để chỉ rằng con người thích một thứ gì đó khi họ giả định rằng người khác sẽ đồng ý với điều đó. "U mê tập thể" có thể dẫn tới "bảo thủ tập thể" hoặc cố chấp không chịu thay đổi. Hãy nghĩ đến sự xuống dốc hình trôn ốc!

Để nuôi dưỡng suy nghĩ đa chiều - hoặc chính xác, để hội tụ những suy nghĩ khác biệt với những suy nghĩ đang chiếm ưu thế - cần phải tách biệt các tín đồ và những người không tin tưởng. Hầu hết những ý tưởng mới lạ khó có cơ hội tồn tại trong dòng chảy chính thống của một tổ chức. Đó chính là lý do tại sao các công ty tạo ra những bộ phận kinh doanh độc lập để phát triển sản phẩm và dịch vụ mới.

Theo những gì tôi nhớ ở Apple vào giữa thập niên 1980, Macintosh thành công vì bộ phận phát triển sản phẩm được đặt ở một tòa nhà tách biệt và được Steve Jobs chỉ đạo. Macintosh đã không ra đời, hoặc kém thành công nếu nó được đặt ở trung tâm của công ty, nơi tập trung vào Apple II.

Theo tôi khoảng cách tối ưu giữa các "tín đồ" và "tổng hành dinh" là nửa dặm - quá xa để các giám đốc đi tới, nhưng vẫn đủ gần để hoạt động. Hãy nhớ phương châm nổi tiếng: vị trí, vị trí, vị trí.

Thực thi xuống dưới

Quan điểm truyền thống để giải quyết xung đột vũ trang là mời các nhà lãnh đạo chính trị và quân sự của hai phe đối lập ngồi lại với nhau. Các nhà lãnh đạo được coi là đại diện của mỗi bên và có thể thuyết phục những người còn lại ủng hộ hướng đi chung.

Celina Mc Kenon thuộc Conciliation Resources, một tổ chức từ thiện hoạt động vì hòa bình, lại không đồng ý với nhận định trên. Bà tin rằng các tầng lớp thường dân mới chính là người xây dựng được lòng tin và sự thấu hiểu một cách hiệu quả nhất. Họ hỗ trợ trong việc xác định và giải quyết các xung đột nội bộ, tạo không gian an toàn và không chính thức để các thành viên ở tầng lớp giữa của hai phía tham gia giải quyết vấn đề và xúc tiến đàm phán [2].

Nói cách khác, hòa bình được thiết lập từ tầng lớp giữa và dưới cùng của xã hội, chứ không phải từ tầng lớp cao. Ví dụ, các người lãnh đạo tầng lớp nhân dân đã giúp đưa ra giải pháp bền vững cho cuộc tranh chấp biên giới giữa Peru và Ecuado năm 1998. Bộ luật đó ra đời sau một buổi hội thảo tại trường Đại học Maryland mang tên "Ecuado và Peru: Hướng tới một sáng kiến giải pháp có tính dân chủ và hợp tác".

Hội thảo đầu tiên diễn ra vào năm 1997. Hai mươi thành viên đại diện cho các sắc dân của Ecuado và Peru lập nên nhóm Grupo Maryland, và họ cùng nhau tìm ra giải pháp chung cho cuộc xung đột vũ trang. Nhóm bao gồm các học giả, doanh nhân, nhà giáo dục, nhà báo, nhà bảo vệ môi trường với những điểm chung về nghề nghiệp, giới tính, tuổi tác, địa vị xã hội [3].

Groupo Maryland chỉ ra rằng để sự thu phục được bền vững, không nên quá tập trung vào những người lãnh đạo ở trên cao. Họ có những mục tiêu riêng của họ: tiền bạc, quyền lực, hình ảnh cá nhân - họ không phải là đại diện cho nguyện vọng và nhu cầu của tập thể. Các tầng lớp ở giữa và dưới thấp trong cộng đồng cũng rất quan

trọng - suy cho cùng, họ mới chính là những người nhúng tay vào việc.

Sử dụng các giá trị cốt lõi

Tôi mệt mỏi phải nghe nói đến tiền, tiền, tiền, tiền, tiền, tôi chỉ muốn chơi game, uống Pepsi, mặc đồ Reebok.

- Shaquille O'Neal

Rất nhiều người cho rằng tiền bạc là động lực lớn nhất để làm việc, và điều đó không đúng. Ví dụ, hãy nghĩ về những tình nguyện viên, những người đã bỏ biết bao nhiêu giờ công để đóng góp cho các công ty, các tổ chức phi lợi nhuận.

Nhiều tổ chức khuyến khích mọi người giúp họ bằng cách cho tiền hoa hồng và phí trung gian, thế nhưng việc này đồng thời gây nghi ngờ (Những người này quảng bá bởi vì họ được tiền?) và thay đổi mối quan hệ (Tôi quảng bá vì tôi được trả tiền?).

Kathleen D. Vohs, một giáo sư tại Đại học Minnesota, đã làm thí nghiệm để kiểm chứng tác động của tiền bạc lên thái độ của con người. Sau đây là bản tóm tắt về ba thí nghiệm [4]:

- Các nhà nghiên cứu đã cung cấp cho các đối tượng tham gia thí nghiệm lần lượt $4,000, $200 và $0 để chơi cờ tỷ phú. Sau khi họ rời khỏi phòng thí nghiệm, các nhà thí nghiệm đã lén làm rơi một túi bút chì, sau đó đếm xem các đối tượng sẽ nhặt bao nhiêu bút để giúp đỡ. Các đối tượng được nhận $4,000 nhặt ít bút chì nhất và các đối tượng nhận $0 giúp đỡ nhiều nhất, trong khi các đối tượng nhận $200 thì trung bình.
- Các nhà nghiên cứu đã đưa tám đồng 25 xu cho các đối tượng để họ sắp xếp các cụm từ có sẵn thành câu hoàn chỉnh. Một số cụm từ liên quan đến tiền bạc, một số thì không. Cuối cuộc thí nghiệm, các đối tượng được kêu gọi đóng góp từ thiện cho quỹ khuyến học. Những đối tượng sắp xếp các cụm từ có liên quan đến tiền bạc quyên góp ít hơn những người sắp xếp các cụm từ không liên quan đến tiền bạc.

- Các nhà thí nghiệm xếp các đối tượng vào trong một căn phòng có máy tính mà không có màn hình chờ, hoặc có màn hình chờ với hình con cá, hoặc với hình tiền bạc. Họ yêu cầu các đối tượng hãy sắp xếp hai chỗ ngồi cho họ để chuẩn bị gặp gỡ người khác. Những người có màn hình chờ hình tiền bạc đã sắp xếp chỗ ngồi tách xa nhau hơn so với những đối tượng không có màn hình chờ hoặc có màn hình chờ con cá.

Những thí nghiệm trên được thực hiện bởi các sinh viên trong dự án nghiên cứu, nên kết quả có thể không sát với đời thực, nhưng hành động của các đối tượng tham gia đã phần nào chỉ ra rằng thái độ của con người bị ảnh hưởng khi tiếp xúc với tiền bạc. Những hỗ trợ từ bên ngoài dưới dạng tiền bạc không hẳn là yếu tố đem lại sự mê hoặc hiệu quả.

Wikipedia là một ví dụ. Những người tình nguyện nghiệp dư đã tạo dựng nên kho thông tin khổng lồ này. Không ai trả tiền cho họ làm việc đó. Ngược lại, Microsoft ném vào hàng triệu đôla để xây dựng Encarta, Bách khoa Toàn thư của hãng, nhưng dự án này vẫn thất bại. Microsoft phải biến nó thành một cuốn từ điển trực tuyến không hơn không kém.

Không phải lúc nào câu "tiền nào của đó" cũng đúng, và nếu bạn có một sản phẩm dở ẹc, tiền bạc không giúp được gì. Nếu bạn có một sản phẩm tốt, tiền bạc không ảnh hưởng gì. Thực tế, dùng tiền bạc để kích thích một sản phẩm tốt đôi khi lại làm tổn hại nó, cho nên hãy nghĩ kỹ về việc dùng tiền như công cụ mê hoặc.

Khuyến khích sự đền đáp

Hỗ tương là một trong những cách tốt để duy trì sự mê hoặc. Tôi đã kể cho các bạn nghe câu chuyên về việc Ethiopia đã giúp đỡ Mexico sau 50 năm được người Mexico giúp đỡ. Sau đây là một câu chuyện thú vị khác nhưng ở cấp độ nhỏ hơn.

Học sinh trường trung học White Knoll ở Columbia, bang South Carolina đã đóng góp một tấm séc trị giá 447.265 đôla cho thị trưởng New York Guiliani trong buổi diễu hành nhân dịp lễ tạ ơn năm 2001

của hãng Macy's. Những học sinh đó đã đóng góp số tiền trên để giúp thành phố New York thay thế xe chữa cháy đã bị hư trong đợt tấn công ngày 11/9. (Phải thú thật rằng trong số tiền đó có một khoản lớn từ một người giàu có).

Những đứa trẻ ở miền Nam Carolina đã đền ơn bởi vì 134 năm trước, những người New York đã quyên góp tiền để giúp đỡ Columbia mua một chiếc xe cứu hỏa khi họ biết rằng thành phố này vẫn đang sử dụng xô chậu để chữa cháy. Thế nhưng chiếc xe cứu hỏa đầu tiên đã bị chìm trên đường đưa tới Columbia, thế là những người dân New York lại một lần nữa kêu gọi mọi người góp tiền và gửi chiếc thứ hai.

Sự hào phóng của người New York đã khiến cho cựu đại tá Samuel Melton rất cảm kích. Thay mặt cho Colombia, ông nguyện sẽ đền ơn "nếu bất hạnh xảy đến với thành phố New York". Bọn trẻ đã giúp ông giữ đúng lời hứa 134 năm sau đó.

Chúng ta đã thảo luận về sự cho đi dựa trên giá trị nội tại ở chương 3, "Làm cách nào để xây dựng lòng tin", nhưng tôi sẽ bổ sung một số thông tin bởi vì vấn đề này rất quan trọng:

- **Cho đi một cách vui vẻ** : Sự trao tặng thuần khiết nhất là trao cho những người không thể giúp bạn (ví dụ, người New York giúp đỡ người Columbia trong mấy năm đầu sau nội chiến) mà không mong đợi sự đền đáp. Trớ trêu thay, những món quà này lại là chất xúc tác đặc biệt cho sự đền đáp cao quý nhất.
- **Cho trước khi nhận** : Bạn hãy giúp đỡ người khác trước bởi vì có lúc bạn sẽ cần sự giúp đỡ từ họ. Nên nhớ nếu bạn làm việc này quá thẳng thừng và chứng tỏ rằng những gì bạn làm ngày hôm nay là vì bạn muốn người khác đối xử với bạn như vậy trong tương lai, thì đây không phải là sự cho đi mà đơn giản chỉ là một sự trao đổi.
- **Cho đi một cách thường xuyên và hào phóng** : "Gieo cây nào, gặt quả nấy", nếu bạn cho đi thật nhiều, bạn cũng sẽ nhận được thật nhiều. Nếu

bạn cho đi những thứ quý giá, bạn cũng sẽ nhận lại những thứ quý giá, vì vậy hãy cho mọi người những gì có ý nghĩa với họ.

- **Cho đi một cách bất ngờ** : Richard Branson, chủ tịch tập đoàn Virgin và tôi đã nói chuyện với nhau tại một hội nghị tại Moscow. Tôi gặp ông ta ở hành lang của buổi diễn thuyết, và ông ta hỏi rằng tôi đã bao giờ bay với hãng Virgin chưa. Tôi nói rằng chưa hề, bởi tôi là khách hàng của hãng United. Ngay lập tức, ông ta quỳ xuống và cởi áo khoác ra để đánh bóng giày của tôi, và kể từ đó lựa chọn đầu tiên của tôi cho bất cứ chuyến bay nào cũng là Virgin America.



Richard Branson lau giày và khiến tôi trở thành khách hàng suốt đời của Virgin America

- **Yêu cầu được giúp đỡ** : Đừng ngại ngần nhờ ngược lại ai giúp điều gì đó khi bạn cần và người đó có thể giúp. Đây là cách tốt bởi lẽ nó giải tỏa bớt gánh nặng cho người hàm ơn vì bạn đang đưa ra một cách để họ

trả ơn. Điều này khiến người đó có thể nhận thêm sự giúp đỡ từ bạn và thắt chặt mối quan hệ.

Để tôi kể cho bạn nghe một câu chuyện yêu thích của tôi về Robert Cialdini. Một lần, tôi ngồi kế bên ông vào giờ ăn trưa ở Stanford Faculty Club, chúng tôi bàn xem ta sẽ nói gì khi người khác cảm ơn vì ta đã giúp họ. Ông nói rằng câu "Tôi biết rằng bạn cũng sẽ làm như thế đối với tôi" là một câu hay hơn nhiều so với "Không có chi".

Ngụ ý trong câu nói của Cialdini với người nhận sự giúp đỡ là một ngày nào đó, bạn cũng có thể cần đến sự giúp đỡ của họ, và đó cũng là tín hiệu nói rằng cô ta là người chính trực và là người sẽ đền ơn. Nếu bạn nói câu đó thật lòng, câu trả lời của bạn mê hoặc hơn nhiều so với câu thông thường "Không có chi". Tuy nhiên, việc tạo nên một hoàn cảnh mắc nợ giả tạo thì không hay, cho nên hãy sử dụng câu này một cách khôn ngoan.

Kích thích sự gắn bó và kiên định

Làm cho mọi người gắn bó với sản phẩm của bạn và vinh danh điều họ đã làm là một cách hết sức hiệu quả để kéo dài sự mê hoặc. Kanu Hawaii đã sử dụng thành công cách này ngoài đời. Đó là một tổ chức của những người sống ở Hawaii, họ rất yêu thích tính độc đáo của nên văn hóa và phong cách sống Hawaii. Họ nhận ra sự thay đổi khí hậu, mức sống ngày càng đắt đỏ và sự khan hiếm việc làm đang đe dọa những gì họ yêu quý.

Kanu Hawaii đã động viên mọi người hãy cùng cam kết sử dụng hàng nội, dọn dẹp bãi biển, hướng tới một cuộc sống xanh. Chia sẻ những hành động này với bạn bè, gia đình qua Facebook, Twitter và email là nhiệm vụ thiết yếu trong triết lý của Kanu Hawaii.

Starter Commitments - Be The Change

The list of commitments below is our recommended starter set. Just click on the I commit button to the left of each commitment to get started.



I will change all the bulbs in my home to compact fluorescents (CFLs) or light emitting diodes (LEDs)
Submitted by James Koshiba





I will buy locally-made products and from locally-owned companies whenever possible
Submitted by Rona Suzuki





I will Live Aloha (take twelve specific actions)
Submitted by Robbie Alm





I will get off of junk mail lists to save paper, trees, and our climate
Submitted by Kylee Omo



Sự gắn bó và kiên định khiến cho sự mê hoặc kéo dài theo ba cấp độ. Thứ nhất, việc quyết định gắn bó vào một điều gì đó làm khuynh hướng người ta cân nhắc lại những quyết định trong quá khứ và xem xét tất cả các lựa chọn. Đừng trông mong người ta sẽ rời bỏ rồi lại tiếp tục sử dụng sản phẩm của bạn lần thứ hai.

Thứ hai, trừ phi thiếu lương tâm, con người muốn trân trọng những gì mình đã gắn bó. Nhiệm vụ của bạn là chỉ ra rằng tại sao họ nên gắn bó ngay lần đầu tiên. Sau đó vì muốn hình ảnh bản thân trở nên đáng trân trọng, họ hiểu rằng: “Nếu tôi không làm những gì mà tôi nói tôi sẽ làm, thì tôi không phải là một người biết giữ lời”.

Thứ ba, việc kể cho người khác nghe về sự gắn bó của một ai đó khiến người đó có thêm lý do để thực hiện điều họ cam kết. Sự không gắn bó sẽ cho thấy anh ta là người không có kỷ luật và thiếu kiên nhẫn: “Nếu tôi không làm những gì tôi nói tôi sẽ làm, người ta sẽ nghĩ tôi là một người không có chữ tín”.

Sự gắn bó và kiên định đôi khi gây bất lợi cho bạn nếu mọi người gắn bó với đối thủ của bạn và kiên định về điều đó - ví dụ như khi bạn rất thích sử dụng hệ điều hành Windows và từ chối dùng thử Macintosh. Tuy nhiên, tôi là một người lạc quan, cho nên tôi khuyên bạn nên dùng những kỹ thuật chúng ta đã thảo luận ở chương 6 "Làm cách nào để vượt qua sự chống đối", và sau đó vun đắp cho sự gắn bó và kiên định để cuộc mê hoặc của bạn kéo dài.

Xây dựng hệ sinh thái

Sự có mặt của cộng đồng ủng hộ sản phẩm là nhân tố thúc đẩy kéo dài sự mê hoặc. Hãy cứ gọi cộng đồng là một "hệ sinh thái". Nó có thể làm tăng sự thỏa mãn của những người sử dụng một sản phẩm, rồi sau đó chia sẻ cho thế giới biết rằng ai đó đủ thành công để xứng đáng với hệ sinh thái đó. Điều đó cũng có nghĩa là sẽ có nhiều người giúp đỡ bạn hơn, bởi vì thành công của họ bây giờ gắn liền với thành công của bạn. Sau đây là các nhân tố tạo nên một hệ sinh thái:

- **Nhóm người dùng** . Trong suốt thời kì đen tối khi Apple nỗ lực tạo ra thành công cho Macintosh vào những năm 1980 và 1990, hàng trăm người yêu mến dòng sản phẩm Macintosh đã tình nguyện vận hành các nhóm người dùng. Những nhóm này cung cấp thông tin, hỗ trợ, và nhiệt tình giúp đỡ Macintosh hoạt động vào thời điểm mà Apple không thể làm hoặc không muốn làm. Rất nhiều công ty điển hình như Harley Davidson, Oracle, Porche và Cisco cũng có những nhóm người dùng đầy nhiệt huyết như thế.
- **Trang web và blog.** Những người giàu tâm huyết, thường là chuyên viên tư vấn và nhà phát triển phần mềm, đã dành thời gian ngoài giờ của mình để mở vận hành các trang blog cung cấp thông tin và hỗ trợ cho sản phẩm. Bạn có thể thử tra những từ sau trên Google "WordPress Blog" hoặc "Windows Blog" để hiểu rõ hơn. Sự có mặt của những trang web đó làm cho khách hàng cũ và khách hàng mới thêm tin tưởng vào sản phẩm. Những trang web đó cũng cung cấp hỗ trợ hậu mãi và làm khách hàng hài lòng hơn.

- **Chuyên viên tư vấn.** Họ có kinh nghiệm trong việc giúp đỡ mọi người sử dụng sản phẩm. Cho nên, họ làm khách hàng hài lòng hơn. Họ có quyền lợi chung gắn với sự thành công của sản phẩm vì họ biết mình chỉ có thể tiếp tục làm việc nếu sản phẩm đó tiếp tục thành công.
- **Nhà phát triển phần mềm.** Cho dù sản phẩm là máy chơi game như XBox, hệ điều hành như Macintosh, hay dịch vụ trực tuyến như Twitter, các nhà phát triển phần mềm là lý do cực kỳ quan trọng cho sự thành công và sống còn của sản phẩm. Những người này tạo ra các trò chơi, ứng dụng, dịch vụ làm gia tăng tiện ích của nền tảng ban đầu và từ đó nâng cao sự hài lòng khi khách hàng sử dụng nền tảng đó.
- **Nhà bán lẻ.** Cửa hàng và các đại lý nơi bán sản phẩm của bạn thường là những đầu mối duy nhất có mối quan hệ trực tiếp với khách hàng. Họ giúp mọi người có được sự thoải mái khi mua sắm để thử, mua, hoặc trả lại hàng như Best Buy. Họ có thể giúp tạo niềm tin với khách hàng - chẳng hạn "Best Buy không bán hàng loại thường".
- **Hội thảo.** Bạn biết mình đến đích khi bạn đủ lớn để tổ chức một buổi hội thảo về sản phẩm. Những buổi hội thảo như vậy là tín hiệu cho mọi người thấy bạn đã đủ lớn mạnh và thành công. Hầu hết mọi người tin rằng chỉ có những sản phẩm cực kỳ phổ biến mới có thể tổ chức một cuộc gặp mặt như vậy.

Bây giờ bạn đã nắm rõ những nhân vật quan trọng trong hệ sinh thái, và đây là cách để bạn có khiến người khác tạo ra hoặc tham gia vào hệ sinh thái của bạn:

- **Tạo ra một thứ đáng để trở thành hệ sinh thái.** Đây luôn là ý tưởng chủ đạo của tôi: Mấu chốt của sự mê hoặc, quảng bá, tiếp thị, thuyết trình và xây dựng một hệ sinh thái là một sản phẩm tuyệt vời. Thật ra, khi tạo ra một sản phẩm tuyệt vời, bạn có thể không ngăn được một hệ sinh thái hình thái một cách tự nhiên. Ngược lại, khó xây dựng được một hệ sinh thái cho một thứ nhảm nhí, cho dù bạn có cố gắng tới đâu đi nữa.
- **Phát hiện và tuyển mộ những sứ giả.** Nếu bạn có một sản phẩm tuyệt vời, hãy tìm những nhà truyền giáo và đề nghị họ cùng xây dựng hệ

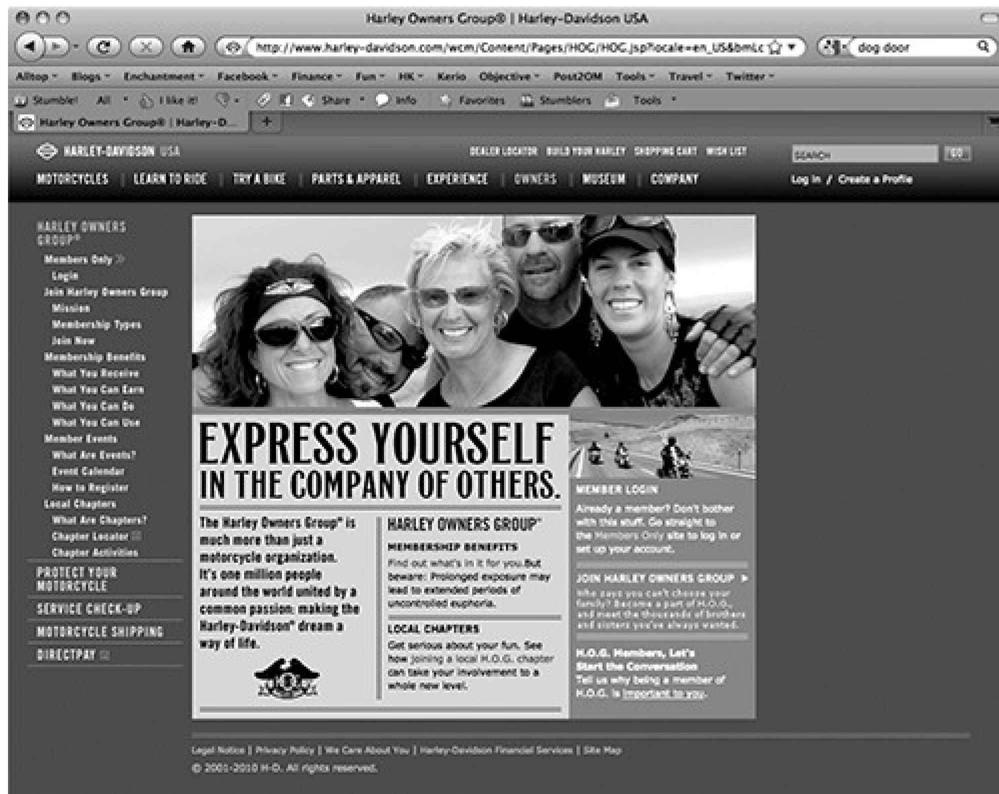
sinh thái. (Nếu bạn không tìm ra được người tự cho mình là sứ giả cho sản phẩm của bạn, có lẽ sản phẩm của bạn không tốt). Bạn có thể thấy rằng việc yêu cầu giúp đỡ sẽ khiến người ta cảm thấy hãnh diện tới mức họ sẽ đồng ý làm ngay, và như vậy là bạn đã xong phần việc của mình.

- **Chọn ra một đầu tàu để xây dựng hệ sinh thái.** Nhiều người muốn tham gia xây dựng hệ sinh thái, nhưng chỉ có một người thức dậy vào mỗi sáng với chủ đích ưu tiên làm công việc này. Một hệ sinh thái cần những đầu tàu kiểu như vậy - những người hùng và niềm cảm hứng - từ trong công ty để dẫn dắt cộng đồng.
- **Tạo ra việc làm có ý nghĩa.** Mọi người trong hệ sinh thái không chỉ có mỗi việc viết thư cho CEO của bạn để khen ngợi bà ta. Những tín đồ của bạn phải có khả năng thay đổi và cải thiện sản phẩm. Nói cách khác, bạn cần một kiến trúc mở. Ví dụ, lập trình viên có thể tạo thêm plug-ins để gắn vào Adobe Photoshop, những người đam mê xe mô tô có thể thay đổi xe Harley theo cách riêng của họ, hoặc lập trình viên có thể viết ra những ứng dụng dành cho iPad.
- **Công bố.** Sự khen tặng tự nhiên nhất trong kiến trúc mở là phát hành sách báo về sản phẩm đó. Cách này lan truyền thông tin cho mọi người bên ngoài để kêu gọi họ hòa nhập vào hệ sinh thái. Việc công bố cũng nói lên rằng tổ chức của bạn sẵn sàng lắng nghe và giúp đỡ người khác.
- **Đón nhận sự chỉ trích** : Hầu hết các đơn vị đều tự mãn nguyện và hài lòng về hệ sinh thái khi khách hàng trong hệ sinh thái nói điều tốt, mua sản phẩm của họ và không bao giờ than phiền. Ngay khi người ta nói về những điều tiêu cực, các đơn vị trở nên hoảng loạn và từ bỏ nỗ lực xây dựng cộng đồng. Đây là điều xuẩn ngốc. Một hệ sinh thái khỏe mạnh là một mối quan hệ lâu dài, cho nên một tổ chức không nên phản ứng tiêu cực với những rạn nứt ban đầu. Trên thực tế, những tổ chức nào hoan nghênh sự chỉ trích càng nhiều thì mối quan hệ với cộng đồng càng mạnh.
- **Thúc đẩy thảo luận:** Thảo luận là sự trao đổi bằng ngôn từ. Từ quan trọng là *trao đổi.* Công ty nào muốn có một hệ sinh thái khỏe mạnh nên khuyến khích việc trao đổi các ý tưởng và quan điểm. Ít nhất trang web

của bạn cũng nên có một diễn đàn, nơi để mọi người có thể trao đổi với người khác và với nhân viên của công ty. Điều đó không có nghĩa là bạn để khách hàng quyết định hướng đi cho bạn, nhưng bạn nên dùng cách này để lắng nghe ý kiến của mọi người.

- **Tạo ra phần thưởng.** Bạn đã biết tôi nghĩ thế nào về việc trả tiền để người khác giúp bạn. Điều này không có nghĩa là bạn không tưởng thưởng bằng cách khác. Những cách đơn giản như ghi nhận công khai, huy hiệu, giải thưởng có tác dụng hơn nhiều so với vài đồng. Ví dụ, Marker's Mark đã thưởng cho những đại sứ rượu của mình bằng cách để tên họ trên thùng Marker's Mark và cho phép mua rượu ưu đãi.
- **Công bố sự tồn tại của hệ sinh thái:** Nếu đã quyết định tạo ra một hệ sinh thái rồi thì bạn nên làm cho hệ sinh thái của mình thành một phần không thể thiếu trong quá trình tiếp thị và bán sản phẩm. Ví dụ, từ trang chủ của công ty, chỉ một cú nhấp chuột là sang đến diễn đàn Harley Owner Group (HOG) của khách hàng (xem hình ở dưới).

Trong quá trình thử nghiệm quyển sách này (vâng, sách của tôi cũng được thử nghiệm như phần mềm vậy), một người đã bình luận rằng "việc xây dựng một hệ sinh thái chỉ thích hợp cho các công ty công nghệ cao, những công ty lớn, và không thích hợp cho những khách hàng nhỏ như tôi". Bạn biết không tôi là một người rất ghét chủ nghĩa loại trừ, cho nên tôi có một số suy nghĩ về vấn đề này.



Thứ nhất, mục đích chủ yếu của hệ sinh thái là để giúp bạn cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ tốt hơn và để xây dựng uy tín bằng cách cho thấy rằng một hệ sinh thái tồn tại. Bất cứ thành phần nào nằm ngoài tổ chức đều là một phần của của "hệ sinh thái" của bạn. Ví dụ, nhóm những người tư vấn cho bạn chính là ban cố vấn, vì vậy đó là xuất phát điểm đầu tiên của một hệ sinh thái rồi.

Thứ hai, chắc bạn không nghĩ rằng các kỹ sư tạo dựng các công ty ở thung lũng Silicon biết rằng họ đang tạo ra những công ty khổng lồ. Những công ty này khởi sự với "hai chàng trai/cô gái trong gara" và, trước sự ngạc nhiên và thích thú của chính những người sáng lập, các công ty này trở thành những thành công vĩ đại với hệ sinh thái khổng lồ. Bạn cũng có thể sẽ tạo ra một công ty trị giá bạc tỷ, thế nên đừng đặt ra giới hạn nào. Nếu xây dựng một hệ sinh thái (mọi hệ sinh thái đều bắt đầu nhỏ), bạn có thể trở thành Google, Cisco, Youtube, hoặc Microsoft tiếp theo.

Đa dạng hóa đội ngũ

Một đội ngũ đa dạng giúp sự mê hoặc kéo dài, vì mọi người có nền tảng khác nhau, quan điểm, và kỹ năng khác nhau. Điều đó giúp cho sản phẩm luôn tươi mới và gắn kết. Ngược lại, khi một ông vua trị vì vương quốc đầy những kẻ bợ đỡ và a dua, sản phẩm trở nên tầm thường.

Những con người khác nhau về độ tuổi, giới tính, chủng tộc, vị thế kinh tế, tôn giáo, văn hóa, tình trạng hôn nhân, quy mô hộ gia đình, và nền giáo dục sẽ làm cho những cố gắng của bạn trở nên phong phú và thích ứng. Ngoài ra, bạn cũng nên hoan nghênh mọi người đóng góp ý kiến từ bên trong để xây dựng tổ chức.

- **Người biện hộ.** Họ đặt mình vào vị trí của khách hàng, tín đồ, người theo chân và coi trọng những yếu tố như giá cả thấp, giao hàng nhanh, hỗ trợ miễn phí và nhiều hoạt động trên mạng. Người đó là đầu tàu của các tín đồ trong một tổ chức.
- **Người theo chủ nghĩa hoài nghi.** Họ luôn có thái độ nghi ngờ với cả tin vui và tin buồn. Họ phản biện các ý tưởng để làm chúng tốt hơn. Đừng lầm tưởng những người theo chủ nghĩa hoài nghi với những người hay đả kích - người hoài nghi thì nghi ngờ, còn người đả kích thì biết rõ.
- **Người có tầm nhìn.** Họ biết rõ công nghệ và thị trường sẽ đi về đâu. Người có tầm nhìn thường không phải là những người quản lý giỏi nhất, bạn cần một người có khả năng tiên đoán được nhu cầu của khách hàng trước khi khách hàng nói ra.
- **Người trưởng thành.** Họ làm việc một cách hiệu quả, tối ưu chi phí và tuân thủ luật lệ. Anh ta bổ sung cho người có tầm nhìn bằng cách kiểm tra mọi phương hướng.
- **Người truyền giáo.** Họ là những người đi bán giấc mơ về câu chuyện sản phẩm của bạn làm cho cuộc sống tốt đẹp hơn. Cô ta dùng cảm xúc, sự thông minh, khả năng thuyết phục, nhưng ít khi dùng tiền bạc, để làm mọi người tin vào sản phẩm của bạn hệt như bạn.

- **Người mát tay.** Người mát tay sẽ chốt lại các thỏa thuận. Người này có thể phụ trách bán chỗ quảng cáo hoặc thuyết phục quyên góp ngân quỹ cho tổ chức phi lợi nhuận của bạn. Ai cũng nghĩ bán hàng là dễ dàng nếu chưa thử.

Tạo ra một tập thể với đội ngũ đa dạng về năng lực, hoặc ít nhất những người có khả năng đóng nhiều vai trò cùng lúc, là một cách hiệu nghiệm để nuôi dưỡng sự mê hoặc. Không có gì là quá đa dạng đối với một sản phẩm được tạo ra để tồn tại mãi.

Thúc đẩy sự lan truyền

Những người hâm mộ của Greatful Dead, cũng như khách hàng của REI, đại diện cho sự hòa nhập với các giá trị. Đối với họ, sự lôi cuốn của Grateful Dead là âm nhạc kết hợp với mối liên kết tâm linh về tình bạn và sự lớn lên cùng nhau. Ban nhạc đã được thành lập vào những năm 1960 và bây giờ đã có người hâm mộ thế hệ thứ ba, thứ tư - điều này chứng tỏ sự mê hoặc tồn tại suốt một thời gian dài.

Một lý do cho sự trường tồn này là ban nhạc đã thúc đẩy sự lan truyền cho âm nhạc của họ. Trong khi Hiệp hội Công nghiệp Thu âm Mỹ kiện các bà lão chia sẻ âm nhạc trên mạng, Grateful Dead vẫn khuyến khích những người đi nghe nhạc thu lại buổi hòa nhạc và lan truyền.

Vâng, bạn đang đọc đúng đấy.

Theo David Meerman Scott và Brian Halligan trong cuốn *Những bài học về cách tiếp thị của Greatful Dead,* ban nhạc không chỉ cho phép người ta quay lại buổi hòa nhạc, họ còn chủ động cho phép những người quay phim này lắp đặt thiết bị chuyên nghiệp phía sau những thiết bị mix của chính ban nhạc để đảm bảo âm thanh được hay. Và những người quay phim này lại còn được quyền chọn chỗ ngồi trong những khu vực dành riêng. Thậm chí trang web của Grateful Dead có hẳn một mục dành riêng cho những người ghi hình [5].

Hạn chế duy nhất đối với những người quay phim là họ không được sử dụng bản ghi cho mục đích thương mại. Ngoài việc đó, họ được thoải mái truyền bá âm nhạc. Trong nhiều năm, cách truyền bá âm nhạc này đã thành công trong việc thu hút rất nhiều người đến xem hòa nhạc và giúp Grateful Dead bán nhiều đĩa nhạc hơn.

Ban Grateful Dead ắt sẽ tồn tại lâu, sau khi các ban nhạc ưa cấm đoán khác đã lụi tàn, bởi họ khuyến khích mọi người hưởng thụ âm nhạc một cách tự do.

Câu chuyện của Chris Anthony

Chris Anthony là một tư vấn quan hệ khách hàng tại Richmond, Ấn Độ. Trong câu chuyện của mình, Chris giải thích cách mà Disney mê hoặc anh suốt cả cuộc đời khi một quản lý nhà hàng vượt quá quyền hạn của mình.



VỢ CHỒNG TÔI ĐANG HƯỞNG TUẦN TRĂNG MẬT TẠI WALT DISNEY WORLD NĂM 2007, ở một khách sạn không thuộc tập đoàn Disney. Đêm trước, một nhân viên của khách sạn đã tìm cách đột nhập vào phòng của chúng tôi. Quản lý khách sạn đã trả lời rằng, “Lẽ ra anh nên chốt khóa an toàn”. Cả hai chúng tôi đều run rẩy hoảng sợ cả ngày hôm sau, chẳng còn hứng thú gì thưởng thức cảnh trí. Sau đó chúng tôi ăn tối tại Jiko, trong khu Vương quốc Thú vật.

Trong khi đợi, chúng tôi nói chuyện với Sarah, người quản lý của khách sạn về những sự việc đã xảy ra. Cô ấy yêu cầu chúng tôi

hãy ngồi đợi và đi khuất sau cánh cửa dành cho nhân viên. Khi quay trở lại, cô ta đã có chìa khóa phòng và nói rằng, “Anh chị có thể hủy phòng của khách sạn đó, chúng tôi sẽ xắp xếp cho anh chị một phòng bằng với giá phòng ấy ngay tại đây, khu Vương quốc Động vật. Điều đó không thể chấp nhận được”.

Cứ tưởng rằng tuần trăng mật của chúng tôi đã bị tổn hại bởi sự rắc rối đó. Thế nhưng, Sarah, đại diện cho Walt Disney World, đã biến nó thành một trải nghiệm tuyệt vời. Chúng tôi không bao giờ quên, và chúng tôi sẽ không bao giờ ở nơi khác khi có dịp trở lại đây.

---

[1] Jay Greene, Design Is How It Works: How the Smartest Companies Turn Products intoIcons (New York: Portfolio, 2010), 126-27.

[2] Celia McKeon, “Participating in Peace Processes”, People Building Peace, www.peoplebuildingpeace.org/thestories/print.php?id=139 & typ=theme.

[3] Inés Cevallos Breilh and Sahary Betancourt, “Grupo Maryland Between Peru and Eduador”, People Building Peace, www.peoplebuildingpeace.org/thestories/print.php?id=144&typ=theme.

[4] Kathleen Vohs, “Small Steps, Big Leaps Briefing”, Stanford University Graduate School of Business lecture series, February 12, 2010, www.youtube.com/watch?v=qrMoDJnJeF8.

[5] David Meerman Scott and Brian Halligan, Marketing Lessons from the Grateful Dead: What Every Business Can Learn from the Most Iconic Band in History (Hoboken, NJ: John Wiley, 2010), 105-7.

CHƯƠNG 8

Làm thế nào để sử dụng công nghệ Đẩy?

Bởi vì không hiểu biết về não bộ, chúng ta liên tục bị cám dỗ sử dụng những công nghệ mới nhất để hiểu nó. Thời thơ ấu, chúng ta luôn được nghe rằng bộ não giống như tổng đài điện thoại ("Chứ còn gì nữa?"). Tôi đã rất thích khi biết được Sherrington, nhà thần kinh học Anh nổi tiếng, chỉ ra rằng não bộ làm việc như máy điện tín. Freud thường so sánh bộ não với hệ thống thủy lực hoặc hệ thống điện tử. Leibniz so sánh nó với một nhà máy, và tôi được biết một số người Hi Lạp cổ đại nghĩ bộ não có chức năng như máy bắn đá. Hiện nay, rõ ràng người ta đang so sánh não với chiếc máy tính.

- John R. Searle

Thời nay là thời vàng son của sự mê hoặc bởi vì tiếp cận với mọi người khắp nơi trên thế giới chưa bao giờ dễ hơn, nhanh hơn, và rẻ hơn như bây giờ. Trong toàn bộ cuốn sách, tôi đã bao lần đề cập đến việc sử dụng công nghệ, thế nên chương tiếp theo tôi sẽ tập trung vào chủ đề này. Chương này giải thích làm thế nào để sử dụng *công nghệ đẩy* (push technology) - cho thuyết trình, emai, Twitter - để mê hoặc người khác.

Nguyên lý chung

Dale Carnegie sẽ làm gì với Twitter? Cuốn *Đắc Nhân Tâm* được xuất bản năm 1937. Kể từ đó, người ta đã mua trên 15 triệu bản, và thậm chí đến bây giờ đó là một trong những cuốn sách lọt vào bảng xếp hạng hai trăm quyển sách bán chạy nhất trên trang Amazon. Quả là tài tình!

Có lẽ Dale Carnegie sẽ rất thích Twitter. Ông sẽ sử dụng nó để tiếp cận với khách hàng một cách nhanh chóng và thường xuyên hơn. Ông sẽ mở rộng thị trường bằng cách tiếp cận khách hàng ở bất cứ nơi đâu trên thế giới qua internet. Carnegie cũng sẽ dạy khách hàng của mình dùng Twitter để có nhiều bạn và ảnh hưởng nhiều người hơn.

Đắc Nhân Tâm tiếp tục được bán ra bởi vì nó cung cấp những nguyên lý trường tồn. Nếu cuốn sách dựa trên công nghệ năm 1937, tôi không nghĩ mọi người vẫn mua. Vào năm 1937 giá trung bình của một chiếc xe hơi mới là 760 đôla; *Bạch tuyết và bảy chú lùn* là bộ phim nổi tiếng nhất; và đài BBC sử dụng trạm phát sóng ngoài trời lần đầu tiên để phát sóng lễ đăng quang của Vua George VI.

Tôi hi vọng cuốn sách này cũng sẽ tồn tại được vài thế kỉ và sau đây là những quy định chung có thể được áp dụng với mọi công nghệ:

- **Tiếp cận nhanh.** Khi mọi người liên lạc với bạn, hãy hồi đáp nhanh chóng. Nhanh chóng, trong năm 2011, nghĩa là trong vòng một ngày. Ít người hồi đáp nhanh chóng, và đó là lý do tại sao họ không sử dụng công nghệ như một công cụ mê hoặc hiệu quả. Thật may cho bạn, điều đó có nghĩa là một người hồi đáp thông tin nhanh chóng sẽ thuộc dạng hiếm và do đó trở nên mê hoặc hơn.
- **Tiếp cận nhiều.** Không nên tập trung vào những người giàu có, nổi tiếng và tuýp người có tầm ảnh hưởng lớn. Đối xử với mọi người một cách công bằng và trả lời nhiều nhất trong khả năng của bạn. Bạn không thể biết ai sẽ trở thành người ủng hộ nhiệt tình nhất và thành bạn bè. Hãy nhớ trong một thế giới giao tiếp rộng mở, ai cũng có thể trở nên quan trọng.
- **Tiếp cận thường xuyên.** Đừng mong mê hoặc được một ai đó chỉ qua vài lần tiếp xúc. Sự mê hoặc là cả một chu trình, không phải là một sự kiện. Bạn nên tiếp tục tiếp cận - ngay cả khi không thấy mấy giá trị. Cũng như ít người có khả năng tiếp cận nhanh chóng, ít người có khả

năng tiếp cận thường xuyên, cho nên thật dễ dàng để nổi bật trong việc này.

- **Sử dụng nhiều phương tiện.** Nhìn chung, dùng càng nhiều phương tiện thì bạn càng dễ mê hoặc. Chữ nghĩa không thì đã quá lỗi thời. Hiện có rất nhiều thứ khác như hình ảnh, video, chat trực tuyến, và âm thanh - và ai biết rằng tương lai sẽ cho ta những gì nữa lúc bạn đọc những dòng này?
- **Cung cấp giá trị.** Ba loại giá trị chính là (1) chỉ ra những nội dung có ích, gây cảm hứng và thú vị; (2) quan điểm cá nhân, sự quan sát, hoặc nội dung; và (3) lời khuyên và sự giúp đỡ. Khi tìm được những điều quý giá này, bạn nên giới thiệu với bạn bè của mình và những người theo dõi để giúp họ có thể chắt lọc thêm các giá trị từ các nguồn trực tuyến.
- **Công nhận.** Công nhận người đã giúp bạn tìm ra thông tin có giá trị để chia sẻ với người khác. Đây là một dạng tri ân. Thêm vào đó, hãy để lại những phản hồi tích cực khi bạn đọc được những thứ mình thích. Những hành động này tương đương với lời cám ơn. Càng có nhiều hành động ghi nhận người khác như thế, bạn sẽ được chú ý càng nhiều.
- **Tạm ứng niềm tin.** Hãy giả định con người trung thực, thông minh và tử tế - chứ không giả dối, ngu ngốc và mâu thuẫn. Đừng đánh mất thái độ nhã nhặn trong giao tiếp trên mạng. Và hãy giả sử điều bạn làm là công khai và bền vững. Những gì bạn làm sẽ được mọi người thấy mãi về sau.
- **Chấp nhận sự đa dạng.** Quan điểm của bạn càng rộng và linh hoạt, thì sự hiện diện trực tuyến của bạn càng mê hoặc. Rất có thể là bạn sai, và có những cách giải thích khác, phương pháp khác, và cách nhìn khác. Công nhận sự phản đối là một triết lý bền vững. Tuy nhiên có giới hạn cho việc chấp nhận sự đa dạng, được nói ở điểm tiếp theo.
- **Đừng chấp nhận những điều nhảm nhí.** Nếu bạn đặt niềm tin vào người khác và họ làm hại bạn thì đừng nên cam chịu. Nguyên tắc của tôi là khi tôi tin một gã nào đó là tồi tệ thì những người âm thầm quan sát cũng nghĩ như vậy.

Cái này được gọi là bí kíp của Guy về nhận thức những kẻ lố bịch. Nếu không chấp nhận những chuyện tệ hại, bạn sẽ khuyến khích những người quan sát âm thầm, những người thích bạn, can đảm đáp trả. Chỉ cần đừng để phản ứng mang tính chất cá nhân; chỉ chỉ trích ý kiến, lối suy nghĩ, hoặc quan điểm, chứ không phải cá nhân ai đó.

- **Giới hạn quảng cáo.** Giới hạn lượng quảng bá bạn đang làm. Giới hạn không phải là "không có gì". Nếu ít hơn 5% những gì bạn tweet, viết, và cập nhật là quảng cáo, bạn đang làm đúng. Ngược lại, nếu không ai than phiền điều gì, có lẽ bạn chưa quảng cáo đủ nhiều. Như một quy luật, đem lại giá trị càng nhiều thì bạn càng quảng bá sản phẩm hiệu quả.
- **Tiết lộ những mâu thuẫn.** Tôi đã đề cập đến điều này trong chương 3, "Làm thế nào để xây dựng được lòng tin", nhưng nó đủ quan trọng để tôi phải nhắc lại: hãy tiết lộ những mâu thuẫn của bạn. Có hai lý do để làm điều này: Thứ nhất, làm vậy là thành thật. Thứ hai, nếu bạn đã mê hoặc ai đó, những câu chuyện bạn gợi ra luôn làm cho họ hứng thú. Cho nên, tiết lộ những mâu thuẫn là một phương pháp tiếp thị tốt.

Tất cả những nguyên lý trên áp dụng được cho mọi hoạt động, ngoại trừ thần giao cách cảm, du hành vượt thời gian và điều khiển ý nghĩ. Nếu có các công nghệ như vậy thì việc thay đổi suy nghĩ, trái tim và hành động có thể không cần đến sự mê hoặc, và người ta sẽ không đọc sách này nữa.

Thuyết trình

Diễn văn là sức mạnh: diễn văn để thuyết phục, cảm hóa, thúc giục. Nó dùng để biến một con người tệ hại thành tốt đẹp theo cách nghĩ của bạn.

- Ralph Waldo Emerson

Mặc dù tôi ghét những nguyên tắc chung, tôi ghét những cuốn sách mà khi đặt xuống, ta tự hỏi, "Nhưng tôi làm gì khác được?" Chương này chỉ phương cách cụ thể và lời khuyên thiết thực để sử dụng các công nghệ hiện có. Đầu tiên sẽ là cách thuyết trình.



Al Gore kể câu chuyện đầy lôi cuốn của mình

Nếu bạn nghĩ thuyết trình không thể mê hoặc mọi người, có lẽ bạn chưa được chứng kiến những bài thuyết trình hay. Hãy xem ảnh hưởng từ cuốn *Sự thật phiền lòng* của Al Gore. Trong một khóa học về vòng đời của một tổ chức, bộ phận lãnh đạo phải diễn thuyết trước nhân viên tiềm năng, khách hàng, nhà đầu tư, nhà bán buôn, nhà báo, các blogger, nhà làm luật, và nhà đầu tư ngân hàng.

Công cụ được nhiều người biết đến chính là Powerpoint và KeyNote, mặc dù bạn không cần công nghệ nào cũng được. Chìa khóa để có được một bài thuyết trình hay chính là có một sản phẩm tốt. Giả sử bạn có một thứ gì đó rất hay, đây là chìa khóa cho một bài thuyết trình mê hoặc:

- **Mào đầu một cách đặc thù.** Đây là bí mật: những người hùng biện giỏi nói đi nói lại một bài thuyết trình (làm sao họ có thể làm cho nó hoàn chỉnh hơn được nữa?), và họ nói giỏi tới mức khán giả không nhận ra điều này. Có một phần trong bài thuyết trình mà bạn nên thay đổi, và đó chính là phần mở đầu. Cho tới bây giờ, tôi chưa hứa hẹn gì nhiều trong

cuốn sách này, nhưng giờ tôi cam đoan bạn sẽ lôi cuốn được khán giả, ít ra trong năm phút đầu tiên của bài thuyết trình bằng cách tạo ra một phần mở đầu riêng cho họ.

Hãy nghĩ đến hoàn cảnh rất đặc thù, chứ đừng làm theo lệ thường: "Hôm nay tôi rất hân hạnh được có mặt ở đây..." Tôi sử dụng hình ảnh để thay đổi các bài thuyết trình. Ví dụ, tôi đưa ra hình ảnh về tất cả máy in và máy fax hiệu Hewlet-Packard ở nhà và văn phòng khi tôi nói chuyện với bộ phận máy in của công ty này. Khi nói chuyện với S. C. Johnson, tôi trưng ra hình ảnh các chai nước vệ sinh Pledge and Windex ở dưới bồn rửa bát.

Khi tôi nói chuyện ở thành phố khác tôi sẽ mất nhiều công sức. Tôi thường đến đó sớm hơn một ngày và dạo quanh thành phố của họ để mở mang tầm nhìn và chụp những bức ảnh đã mê hoặc tôi. Nếu không có cơ hội đi loanh quanh, thì tôi sẽ chụp hình khán giả và đặt trong phần mở đầu cho bài nói chuyện.

Dưới đây là một vài tấm hình mà tôi đã sử dụng trong các bài diễn thuyết của tôi ở các thành phố trên thế giới.



Chụp hình chung với bò - con vật linh thiêng ở Mumbai



Tìm hiểu về món bánh haggis ở tiệm Crombie tại Edinburgh



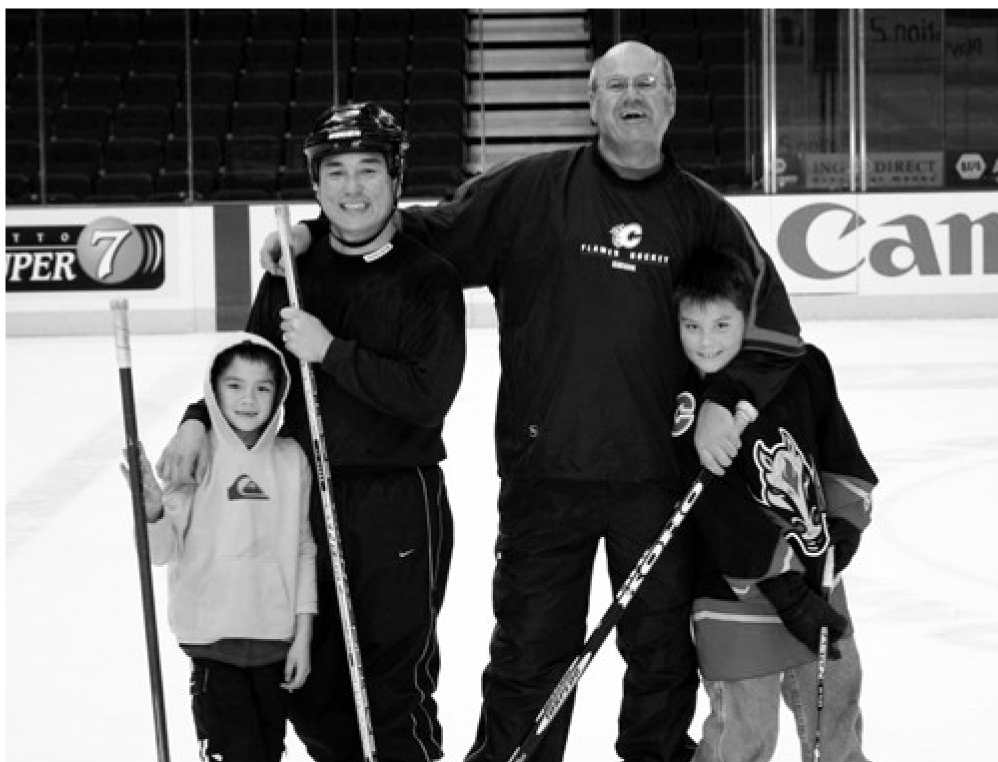
Tham quan và chiêm ngưỡng chân voi tại Cung điện Bangalore



Ghé thăm tượng Chúa ở Rio De Janeiro



So kích thước những quả đạn đại bác của Nga tại Moscow



Trượt tuyết cùng Ken King, chủ tịch của đội bóng Calgary Flames



Đội thử chiếc mũ đuôi seo truyền thống tại chợ Grand Bazaar, Istanbul



Cánh tay của một người tham dự hội nghị của Hiệp hội Các nhà sản xuất Ngành lướt ván

- **Hãy bán giấc mơ của bạn.** Những người tạo ra sự mê hoặc không bán sản phẩm, dịch vụ hay công ty. Họ không tư duy từ góc độ giá cả hàng hóa hay chi phí thủy tinh, silicon, thép, vải vóc, da thú, hay cao su. Steve Jobs không nghĩ "Làm sao để mọi người bỏ tiền mua máy có giá 188 đôla kèm hai năm hợp đồng với AT&T?"

Những người đi mê hoặc sẽ bán giấc mơ cho một tương lai tốt đẹp hơn - một phương thức giao tiếp xã hội tốt hơn, một môi trường trong lành hơn, một trải nghiệm thót tim, hay là tương lai ngành xuất bản. Cách suy nghĩ này là nền tảng cho một bài nói chuyện làm thay đổi con người. Nó làm họ nghĩ về những cái có thể trong tương lai, chứ không phải hiện tại. Nó cho phép người mê hoặc cuốn hút nguồn năng lượng của khán giả và truyền lại cho họ ở mức độ cao hơn.

- **Hãy nghĩ đến kịch bản, chứ không phải diễn văn.** Nancy Duarte thuộc Duarte Design khuyên nên nghĩ về một bài thuyết trình như một kịch bản bao gồm ba phân đoạn: Phân đoạn 1: đưa ra một câu chuyện về "cái gì ở hiện tại." Phân đoạn 2: trình bày kịch bản "cái gì có thể xảy ra". Phân đoạn 3: giải quyết câu chuyện và giải thích làm sao có thể làm được điều đó. Các bài diễn thuyết buồn tẻ luôn nhiều hơn các bộ phim nhạt nhẽo. Có lẽ bởi vì người diễn thuyết không sử dụng kết cấu của kịch bản.

- **Kịch hóa câu chuyện.** Sử dụng hình ảnh mạnh mẽ, video ấn tượng, những đoạn demo hoành tráng để làm cho bài thuyết trình của bạn thêm phần thú vị. Mục đích là nhằm truyền thông tin một cách đầy cảm hứng để khiến người ta hành động. Những trang đầy chữ rất ít khi mê hoặc, cho nên càng ít chữ càng tốt.



Steve Jobs và một màn hình thuyết trình tinh gọn hết mức

- **Ngắn gọn.** Nguyên tắc căn bản là bạn càng tốn nhiều thời gian để thuyết phục thì kỹ năng của bạn càng kém, và sản phẩm càng tầm thường. Tôi gợi ý quy luật 10-20-30: một bài thuyết trình với mười trang, thuyết trình nó trong vòng hai mươi phút và không có phông chữ nào nhỏ hơn ba mươi point.
- **Luyện tập.** Hãy luyện bài thuyết trình cho đến khi bạn ngán nó. Sau đó lại thực hành tiếp. Nếu bạn nghĩ Steve Jobs chỉ cần bước lên sân khấu là sẽ thuyết trình một cách tự tin và thành công như thế thì bạn đã sai. Ông ta đã bỏ ra nhiều giờ để chuẩn bị - mà đó là Steve Jobs! Vậy bạn đoán xem chúng ta cần bao nhiêu thời gian cho việc luyện tập.
- **Làm nóng khán giả.** Đến nơi thuyết trình sớm hơn để bạn có thể giao tiếp với khán giả. Việc làm này đem lại hai lợi ích: thứ nhất, bạn sẽ trở nên tự tin hơn vì có dịp kết bạn mới với những người mong muốn thấy bạn thành công. Thứ hai, sự giao lưu này, mặc dù chỉ ngắn ngủi, làm tăng sự ủng hộ của mọi người dành cho bạn.
- **Nói thật nhiều.** Lời khuyên cuối cùng của tôi là hãy thực tập bài nói chuyện của mình càng nhiều lần càng tốt, bởi vì sự lặp lại sẽ cải thiện khả năng hùng biện của bạn. Sau lần thứ một trăm, bạn có thể nghĩ rằng những ai cần nghe thì đã nghe rồi. Bạn đã lầm. Ví dụ, Al Gore ước tính ông ta thuyết trình "Sự thật phiền lòng" hơn một ngàn lần.

Cuối cùng, nếu bạn có một giờ rảnh rỗi, hãy xem bài thuyết trình lôi cuốn nhất của tôi. Dịp đó là hội nghị Khởi nghiệp Indus năm 2006, cả vũ trụ đều ủng hộ tôi: đám đông tràn đầy năng lượng, khán phòng chỉ đứng, người hâm mộ các bài viết của tôi, và một diễn giả nhàm chán trước tôi. Tôi đã không sung như vậy nếu khán giả không làm cho tôi hứng thú. Đỉnh điểm của bài thuyết trình là khi đám đông muốn tôi tiếp tục nói ngay cả khi những người tổ chức hội nghị cố kéo tôi ra khỏi sân khấu.

Email

Email là phương tiện liên lạc chính của hàng triệu người. Có thể sự có mặt của Facebook hoặc các dạng khác của mạng xã hội sẽ thay

thế nó, nhưng cũng phải mất vài năm nữa, cho nên theo thời gian, làm chủ được email vẫn rất quan trọng. Dưới đây là cách để sử dụng email như một công cụ lôi cuốn.

- **Dùng địa chỉ email xác thực.** Nếu bạn muốn mọi người có thái độ nghiêm túc, địa chỉ email của bạn nên có tên miền của nơi bạn làm việc - chứ không nên là aol.com, gmail.com, hay yahoo.com. Sử dụng những email kể trên chứng tỏ rằng bạn không hoàn toàn nghiêm túc với mục đích, điều đó khiến mọi người tự hỏi tại sao họ phải quan tâm.
- **Tìm sự giới thiệu.** Thử thách trong việc sử dụng email là làm sao để những người không biết bạn, hoặc những người trợ lý của họ, đọc nó. Cách tốt nhất là bạn nên có một lời giới thiệu từ một người mà người nhận quen biết, yêu thích và tôn trọng. Chỉ có những người tận tụy lắm mới đọc những email mà không có lời giới thiệu nào cả.
- **Cá nhân hóa tiêu đề.** Thậm chí khi bạn được một ai đó giới thiệu, thì việc đặt tiêu đề cũng hết sức quan trọng, bởi vì nó sẽ khiến người nhận quyết định có đọc nội dung mà bạn gửi hay không. Nếu người nhận không biết bạn và bạn cũng không được ai khác giới thiệu thì dòng tiêu đề càng trở nên cực kì quan trọng.

Một dòng tiêu đề hiệu quả sẽ nhắc đến một ai đó mà người nhận biết ("Vợ ông muốn tôi gửi email này"); hoặc cho thấy người nhận có cùng sở thích ("Bạn có muốn đi chơi trò chơi Sharks không?") hay công ty của bạn ("Một nguồn tin mới nữa về Alltop"); hay tung hô một cách mỹ miều ("Tôi yêu cuốn Mê hoặc").

- **Tuân theo quy luật sáu câu.** Trong số hàng trăm ngàn email gửi cho tôi, tôi chẳng thấy cái nào có nội dung quá ngắn. Ngược lại, 95% thì lại quá dài. Mức lý tưởng cho một email là sáu câu hoặc ngắn hơn, và nội dung nên chứa những thông tin sau đây: (1) Lý do tại sao bạn viết (xem phần "Bắt chuyện" ở phía dưới); (2) Bạn là ai; (3) Sản phẩm của bạn là gì; (4) Bạn muốn gì; (5) Tại sao họ phải giúp bạn; (6) Bước tiếp theo là gì.

- **Kết nối.** Câu mở đầu nên chỉ ra rằng bạn đang liên lạc với họ với một lý do tốt và bạn biết một chút gì về họ. Ví dụ, "Tôi đã theo dõi bạn trên Twitter và nhận ra rằng bạn cập nhật rất nhiều về nhiếp ảnh. Công ty của tôi đã phát triển một giải pháp mới cho những người mới vào nghề để có những bức ảnh đẹp".
- **Hạn chế tập tin đính kèm.** Những thông tin đính kèm có thể làm người khác khó chịu, và nhiều người không thích mở chúng vì họ e ngại vi rút. Vì những lý do trên, bạn nên hạn chế gửi tập tin đính kèm trong email đầu tiên. Nếu người đó có hứng thú sau những lời giới thiệu, bạn có thể xin phép người nhận về việc gửi tập tin đính kèm.
- **Yêu cầu cụ thể.** Thật tệ nếu có một email đòi hỏi quá nhiều, nhưng tệ hơn nữa là một email không đòi hỏi gì cả - hoặc không rõ ràng về việc người gửi đang muốn gì. Nếu bạn được người ta chú ý, thì hãy tận dụng điều đó. Ví dụ, yêu cầu người đó thăm trang web của bạn hoặc xem một đoạn video. Nếu người nhận vẫn phân vân về việc bạn muốn gì sau khi đọc email của bạn thì nghĩa là bạn đã lãng phí đi một cơ hội.

Đây là một ví dụ về một bức email hiệu quả đối với tôi. Ngay khi nhận được, tôi đã cài đặt ứng dụng cho iPhone của mình. Nó hơi dài, nhưng theo đúng quy tắc: kết nối, giải thích việc đang làm, chứng tỏ biết rõ người đọc cần gì, và yêu cầu cụ thể.

Người gửi: Priya Kane

Ngày: 1 Tháng 7 năm 2010, 4:49:58 PDT PM

Người nhận: "guy@alltop.com"<guy@alltop.com>

Tiêu đề: Nhận xét ứng dụng iPhone/Android

Xin chào Guy,

Tên tôi là Priya Kane và tôi là đại diện cho Micello, công ty bản đồ trong nhà. Nói ngắn gọn, Micello mang Google Maps vào trong nhà! Chúng tôi đã tạo ra một ứng dụng iPhone/Android cho phép người

dùng sử dụng bản đồ tương tác để đi qua những nơi yêu thích như sân bay, trung tâm mua sắm và trường học.

Thêm vào đó, Bản đồ Micello có những tính năng độc đáo, ví dụ thanh tìm kiếm có thể tìm được địa điểm của các tòa nhà, tìm đường đi trong nhà qua từng điểm một và vẽ lên “live feed” để nâng cao sự tương tác với người dùng.

Tại Micello, chúng tôi đã theo dõi những bài viết của bạn trong nhiều tháng qua và biết rằng bạn có một lượng lớn độc giả. Vì vậy, chúng tôi muốn giới thiệu ứng dụng bản đồ này và hi vọng bạn sẽ xem thử và nhận xét về nó.

Chúng tôi rất hân hạnh được lắng nghe những phản hồi về ứng dụng, và nếu bạn có thể viết một bài cảm nhận về ứng dụng, chúng tôi sẽ rất cảm kích. Bạn có thể liên lạc với tôi tại trang web micello.net nếu cần thêm thông tin.

Xin cám ơn,

Priya Kane

Micello

http://micello.net/

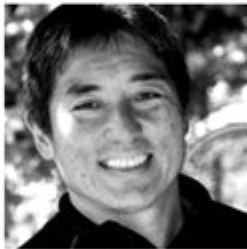
Twitter

Twitter là một công cụ mê hoặc tuyệt vời nhất mà tôi từng biết. Nó mạnh hơn cả trang web và blog, vì nó là một công cụ để đẩy thông tin. Điều đó có nghĩa là mọi người không phải ghé blog hay trang web để đọc thông điệp của bạn. Thay vào đó, tất cả mọi người theo dõi bạn trên Twitter sẽ thấy thông điệp của bạn khi họ sử dụng dịch vụ này.

Bắt đầu sử dụng

Trước tiên, đây là ba cách để nâng cao hiệu quả sử dụng:

- **Chỉnh hình cho bảnh bao.** Nói chung, trong ảnh, đàn ông trông có vẻ đẹp và phụ nữ trông xấu hơn, nhưng hầu hết mọi người nên sử dụng hình ảnh tốt nhất cho mình. Sự hấp dẫn về thể chất không quá cần thiết, nhưng ít nhất bạn phải sử dụng một hình ảnh rõ nét và đầy đủ ánh sáng. Đảm bảo gương mặt đang tươi tắn. Đây là cách kiểm tra nhanh hình ảnh: nhấp chuột hai lần vào hình. Nó có tăng kích thước? Hay bị mờ đi không? Có bị hiện tượng mắt đỏ không?
- **Tạo một hồ sơ đầy miêu tả.** Các thông tin trong hồ sơ của bạn là danh thiếp, sơ yếu lý lịch, thông điệp định vị, và điều mong muốn. Đảm bảo hồ sơ cá nhân của bạn cung cấp đầy đủ thông tin về quá trình, các mối quan tâm và năng lực.



Guy Kawasaki
@GuyKawasaki Silicon Valley, California
Firehose that answers the question, What's interesting? Co-founder of Alltop. Former chief evangelist of Apple. Author of Enchantment.
http://www.facebook.com/enchantment

- **Tweet lại.** Một vài người có thể không đồng tình với tôi trong điểm này, nhưng tôi lặp lại những câu tweet của tôi. Tôi làm vậy bởi vì Twitter là CNN, New York Times, Reuters và Associate Press... tất cả trong một. Bạn không nên giả sử những người theo dõi sẽ đọc được dòng tweet khi bạn đăng lên chỉ một lần, bởi vì họ sống khác vùng thời gian. Đây là lý do tại sao CNN và ESPN lặp lại các câu chuyện suốt ngày.

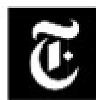
Cung cấp những đường dẫn chứa thông tin

Để mê hoặc mọi người bằng Twitter, bạn cần hình thành mình như một người đáng để theo dõi bằng cách thêm giá trị vào dòng Twitter của người khác. Có ít nhất ba cách để làm điều đó: đường dẫn thông tin, tự tham gia và các chương trình tiếp thị.



britneyspears Britney Spears
@msleamichele NOBODY can help make a trip to the dentist a good time....- Britney
20 Oct

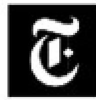
Nếu bạn là một người nổi tiếng như Lance Amstrong, Britney Spears (hình bên trên) hay Barack Obama, thì những dòng chia sẻ trên Twitter như việc đi đến nha sĩ là một cái gì đó rất ghê gớm. Nhưng đối với chúng ta, sẽ chẳng ai quan tâm ta đang xem gì, hàng chờ ở Starbucks dài hay không, hay con mèo của ta biết làm trò gì.



nytimes The New York Times
Less Involved, Young Voters Say They Feel Abandoned http://nyti.ms/9evBIT
1 hour ago



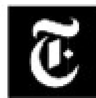
nytimes The New York Times
Our Towns: Spotlight in a Senate Race Won't Leave the Ring http://nyti.ms/ciI4tH
1 hour ago



nytimes The New York Times
Giants 4, Rangers 0: Rookie's Gem Has Giants on the Verge of a Title http://nyti.ms/bSMtlE
2 hours ago



nytimes The New York Times
Debt Collectors Face a Hazard: Writer's Cramp http://nyti.ms/bFTlzh
2 hours ago



nytimes The New York Times
For Donors, Vote Lays a Base for 2012 http://nyti.ms/9BDolV
3 hours ago



nytimes The New York Times
ImClone Ex-Chief Embarks on New Biotech Venture http://nyti.ms/baGFmZ
4 hours ago

Thay vào đó, hãy gửi mọi người đường dẫn liên quan đến các câu chuyện, video và hình ảnh mà họ có lẽ không tìm được nếu không có bạn. Điều trở ngại là bạn phải tìm được số lượng lớn những liên kết

thu hút được đông đảo người hâm mộ, bạn bè và những người theo dõi bạn. Hãy học hỏi từ người có kinh nghiệm: Tìm kiếm nội dung hay là một việc khó, cho nên dưới đây là năm phương pháp giúp bạn:

- **Đẩy nội dung của riêng bạn.** Nếu bạn hoặc đơn vị của bạn tạo ra nội dung cho trang web hoặc blog của bạn, hãy đẩy nội dung này qua Twitter. Các tổ chức lớn như Mashable, CNN và New York Times (hình bên dưới) đưa ra liên kết tới nội dung của họ. Nếu bạn đang làm việc trong ngành sản xuất nội dung thì đây là một cách tốt.
- **Dịch vụ StumbleUpon.** Khi đăng ký dịch vụ StumbleUpon, bạn cho họ biết những chủ đề mình quan tâm. Và khi bạn "stumble", dịch vụ này đưa bạn đến những trang web và blog liên quan đến những chủ đề đó mà những người sử dụng StumbleUpon khác đã thích. Để sử dụng hiệu quả nhất, cài đặt thanh công cụ trên trình duyệt cũng như 14, 846, 969 người khác, tôi dùng Firefox vì nó cho tôi chọn chuyên mục và chia sẻ trang web qua Twitter, Facebook và email.



VirginAmerica Virgin America
@ArielSacote Sorry about the gate change! Hope you were able to catch some Zzz's on your flight.
28 Oct



VirginAmerica Virgin America
@austinheap Thanks! Hope to have you onboard again soon!
28 Oct



VirginAmerica Virgin America
@RichCoulcher LAX or SFO -- your choice!
27 Oct



VirginAmerica Virgin America
Go on, Orlando. Give us a try. We'll make it worth your while. First-timers get 20% (+taxes/fees/restr) off here: http://vgn.am/6014HY2
27 Oct



VirginAmerica Virgin America
JFK weather is slowing down departure & arrival times today. Thx for ur patience. Pls check ur flight status here: http://vgn.am/6013Hct
27 Oct

- **SmartBrief.** Công ty thông minh này sàng lọc hàng trăm câu chuyện để tìm ra được nội dung tốt nhất cho hàng chục hiệp hội thương mại. Sau đó họ đăng thông tin này cho mọi người. Bạn chỉ cần vào trang web hoặc nhấn đăng ký nhận bản tin qua email để hưởng lợi từ thành quả của họ. Bạn có thể nghĩ về SmartBrief như là một bộ lọc tin tức thông minh.
- **Alltop.** Hãy tưởng tượng phiên bản trực tuyến của quầy tạp chí trong hiệu sách, với 850 chủ đề và miễn phí. Alltop tổng hợp tin tức dựa theo chủ đề, hiển thị năm câu chuyện mới nhất trên các trang web và blog tốt nhất, và cho bạn xem phần đầu của câu chuyện. Không có cách nào khác dễ dàng hơn để cập nhật theo kiểu lướt qua tin tức. (Nói thêm: Tôi là người đồng sáng lập Alltop)
- **Thực tập sinh.** Bạn có thể tuyển nhân viên - thường là thực tập viên - để tìm kiếm thông tin. Chỉ cần 10 cho tới 20 đôla cho một giờ làm việc, nhiều người sẽ lục lọi khắp internet tìm kiếm những nội dung hay cho bạn. Đây là một cách hữu dụng trong việc dùng tiền để giải quyết vấn đề.

Để biết những liên kết này có tốt hay không, hãy xem thử mọi người có thấy tweet của bạn hay đến mức họ tweet lại cho những người theo dõi hay không. Thật vậy, tweet lại chứ không phải bắt chước, là hình thức ủng hộ chân thật nhất ngày nay.

Thân chinh tiếp cận mọi người

Bạn có thể tiến xa bằng cách cung cấp thật nhiều đường dẫn thông tin... Mashable, CNN và New York Times đã chứng minh điều này vì đó là những trang tin nổi tiếng. Tuy nhiên, tôi chưa thấy tài khoản Twitter nào trả lời cho mọi người, cho nên nó không mê hoặc mọi người nhiều lắm.

Lý do các tổ chức không tiếp cận mọi người là vì điều đó đòi hỏi rất nhiều công sức, và không thể thực hiện ở quy mô lớn được: Làm sao trả lời hết hàng trăm ngàn người theo dõi? Thật không ngạc nhiên khi họ e ngại việc xả lũ: "Nếu chúng tôi bắt đầu trả lời mọi

người, khối lượng thông điệp sẽ sớm nhấn chìm chúng tôi và họ (những người theo dõi) sẽ mãi mãi kỳ vọng việc đó!” Họ suy nghĩ đúng - điều đó có thể xảy ra. Câu hỏi đặt ra là liệu những nỗ lực đó có xứng đáng khi so sánh với những chi phí tiếp thị khác không?

Bạn có thể đoán câu trả lời của tôi: Trong thời buổi hiện nay, Twitter là một trong những công cụ rẻ và hiệu quả nhất trong việc tạo dựng các mối quan hệ và thu hút mọi người. Những công ty như Virgin America (hình bên dưới), Dell, Comcast, Ford và Cisco trả lời các câu hỏi và khiếu nại ngay trên Twitter, nên bạn cũng có thể làm điều tương tự, nếu bạn đủ nỗ lực và biết cách gặt hái được những giá trị từ việc đó.

Ví dụ, Comcast sử dụng cả Twitter và Facebook cho việc xây dựng các mối quan hệ chỉ với mười nhân viên. Ít nhất hãy thử làm điều này - bạn có thể mướn ít đi một MBA, tiết kiệm được khối tiền, và trả tiền cho hai người làm công việc trên mạng xã hội. Bạn sẽ thấy không gì mê hoặc mọi người trên Twitter hơn khi một đơn vị phản hồi những câu tweet.

Quảng bá sản phẩm của bạn

Loại nội dung cuối cùng là nội dung quảng bá tiếp thị. Bạn có thể giật mình vì ý tưởng này, nhưng nếu bạn đang tìm kiếm một giao dịch tốt đối với thiết bị Dell (hình bên dưới), hoặc vé máy bay của Virgin America, thì đây là những câu tweet chấp nhận được và thậm chí được hoan nghênh.



DellOutlet Dell Outlet
Last day of offer! Save up to 25% on select Dell Outlet Home PCs! (+ FREE 3-5 day shipping!) Get Your Coupons* here: http://del.ly/6012Ham
29 Oct



DellOutlet Dell Outlet
Last day of offer! Save 25% on any Latitude Laptop! Get Your Coupons* here: http://del.ly/6018Hai
29 Oct



DellOutlet Dell Outlet
No tricks, just treats! Online promotion happening now... save up to 25% on select Dell Outlet Home PCs! http://del.ly/6018Hjs
26 Oct



DellOutlet Dell Outlet
Check out our promo online at Dell Outlet Business... Save 25% on any Latitude Laptop! Get Your Coupons* here: http://del.ly/6019HnR
25 Oct

Bạn cần tạo cho mình những chuẩn mực riêng để dùng Twitter như một công cụ quảng bá, và 5% những gì bạn cập nhật là một mức chấp nhận được cho việc quảng bá trên Twitter. Hãy xem Twitter ở hình trên của công ty Dell như một minh họa cho việc quảng bá, họ vừa quảng bá cho sản phẩm của họ đồng thời hỗ trợ khách hàng. Đây là một ví dụ tốt trong việc sử dụng Twitter để bán hàng và hỗ trợ khách hàng.

Tạo ra sự gần gũi

Một bật mí cuối cùng cho việc dùng Twitter: đẩy công việc tự tiếp cận đến mức cao nhất. Trước khi trả lời ai đó, hãy đọc qua thông tin về họ để có một câu phản hồi liên quan hơn. Rất ít người làm điều này. Dưới đây là một ví dụ về sự trao đổi rất thân mật mà tôi đã làm. Nó bắt đầu bằng dòng tweet của tôi về bức ảnh của ba mẹ tôi chụp chung với John Wayne.



GuyKawasaki Guy Kawasaki
Photo of my parents with John Wayne! http://om.ly/zOlk
1 hour ago

(Hình của ba mẹ tôi với John Wayne)

Một trong số những người theo dõi đáp lại với một tweet:



SabineMcElrath Sabine McElrath
RT @GuyKawasaki: Photo of my parents with John Wayne! http://om.ly/zMFn <~Your mother is stunning!
17 hours ago

(Mẹ bạn trông thật tuyệt)

Tôi đọc qua thông tin về cô ấy và phát hiện cô là một người sành ăn uống.



Sabine McElrath
@SabineMcElrath view full profile →
Maine

Coach, Social Media Consultant, Gourmande, Fanatic of all things Kitchen, Triumph Rider, Renaissance Soul http://www.smcurrent.com

Đây là phản hồi của tôi sau khi biết được điều này:



GuyKawasaki Guy Kawasaki
@SabineMcElrath Why thanks for the kind words about my mother. BTW, have you seen http://food.alltop.com/?
17 hours ago



(Cám ơn bạn đã khen mẹ tôi. Nhân tiện tôi muốn hỏi, bạn đã xem qua trang này chưa http://food.alltop.com?)

Và đây là câu trả lời của cô ta:



SabineMcElrath Sabine McElrath 
@GuyKawasaki My pleasure! Too much to explore on http://food.alltop.com/ I feel like a fruit fly drowning in a glass of pinot grigio!
6 hours ago ☆ Favorite ⇄ Retweet ↰ Reply

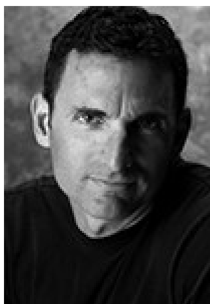
(Thật là thú vị, có rất nhiều thứ để khám phá trên http://food.alltop.com.

Tôi thấy mình như chuột sa hũ nếp!)

Twitter có những trang thông tin cá nhân, và mọi người điền thông tin vào đó. Những thông tin đó giúp bạn gắn kết với mọi người theo một cách riêng biệt và mê hoặc nhất.

Câu chuyện của Garr Reynolds

Garr Renolds là một tác giả và là một tư vấn viên về thuyết trình, ông hiện đang sống tại Nara, Nhật Bản. Trong câu chuyện của mình, ông lý giải niềm say mê của ông với đất nước Nhật Bản và bằng cách nào Nhật Bản đã có ảnh hưởng mạnh mẽ đến những bài diễn thuyết và cách ông thuyết trình.



Tôi lớn lên trong một căn nhà rộng lớn ở seaside, oregon. Sân trước nhà tôi có cảnh quan được lấy cảm hứng từ phong cách Nhật

Bản, bao gồm một hồ nuôi cá chép và đèn lồng bằng đá to. Một lần, trong lúc đang chơi ở bãi biển sau một cơn bão lớn, tôi tình cờ nhặt được một mảnh kính xinh đẹp đã bị vỡ từ một thuyền đánh cá Nhật Bản ở ngoài xa. Tôi giữ nó trong phòng vì nó nhắc nhở tôi về một miền đất kì lạ ở bên kia Thái Bình Dương, chỉ ngay bên ngoài cửa sổ phòng ngủ mình.

Trong những năm ngoài hai mươi, tôi qua Nhật Bản theo một chương trình trao đổi giáo dục. Tôi yêu thích đất nước Nhật Bản ngay lập tức, nhưng phải mất tới ba năm tôi mới thực sự thích nghi được với nền văn hóa ở đây. Trong những năm đầu, tôi theo học ngôn ngữ và lịch sử Nhật Bản, cũng như thiền định và nhiều nghệ thuật mang chất thiền như sumi-e, trà đạo, ikebana, sân khấu kịch Noh và nhiều thứ khác.

Qua trải nghiệm và tự học, tôi loại bỏ những suy nghĩ cổ hủ và những nhận thức sai lầm về Nhật Bản và trân trọng độ sâu rộng của nền văn hóa này. Tôi nhận ra nơi đây lúc nào cũng có những bài học cho ai muốn học hỏi. Mặc dù có cuộc sống tốt đẹp khi trở lại Mỹ, Nhật Bản luôn vẫy gọi tôi, tôi đã thực sự bị mê hoặc bởi đất nước này.

Vậy Nhật Bản có gì? Đó là sự pha trộn của nhiều thứ. Ví dụ, ẩm thực (wasoku) là một liệu pháp làm đẹp bởi nguồn dinh dưỡng và sự ngon miệng. Cách thiết kế và sự trình bày tinh tế rất quan trọng. Dịch vụ khách hàng và sự trân trọng “khách hàng danh dự” thì chưa từng có ở bất cứ nơi nào trên thế giới. Và sự đối lập thì ở khắp nơi: phức tạp và đơn giản, thiết kế hiện đại và cổ điển, những công cụ hiện đại và truyền thống.

Sống ở nước ngoài nói chung sẽ giúp bạn mở mang tầm nhìn và làm cho quan điểm của bạn thoáng hơn. Điều này đặc biệt đúng với một nền văn hóa cổ xưa như Nhật Bản, nơi chứa đựng tính kiên nhẫn, tinh thần hợp tác và sự khiêm nhường. Người Nhật dạy tôi cách suy nghĩ thấu đáo, khi tôi học được nghệ thuật nhìn mọi thứ từ một góc độ khác.

Gia đình tôi sống trong một căn nhà trong vùng nông thôn Nara yên bình, giữa những khu vườn thiền, rừng tre, các ngôi đền Thần giáo và các ngôi đền Phật giáo. Tôi thực sự bị mê hoặc bởi chiều sâu và bề rộng của nền văn hóa Nhật Bản và bởi những bài học về thiết kế, kinh tế, sự điều độ, và lối sống hài hòa với môi trường.

Nghệ thuật truyền thống Nhật Bản đã dạy tôi sức mạnh của thinh không và tầm quan trọng của sự khuếch đại thông qua tinh thần đơn giản hóa và gợi hình, và bây giờ tôi đang áp dụng nó trong thuyết trình và thiết kế sách.

Phần cuối của chương tiếp theo sẽ đề cập nhiều thông tin về việc Garr ứng dụng các nguyên lý Nhật Bản.

CHƯƠNG 9

Làm cách nào để sử dụng công nghệ Kéo?

Chức năng của cơ bắp là kéo chứ không phải đẩy, ngoại trừ cơ quan sinh sản và lưỡi.

- Leonardo de Vinci

Công nghệ *Đẩy* giúp đưa câu chuyện của bạn đến với mọi người. Công nghệ *Kéo* hút mọi người đến với câu chuyện của bạn. Lợi ích của công nghệ Kéo là bạn có thể cung cấp một số lượng khổng lồ thông tin - so với 140 kí tự trong một tweet trên Twitter. Chương này giải thích làm cách nào để lôi kéo mọi người và thu hút tối đa sự chú ý khi họ ghé thăm trang web, blog, Facebook, LinkedIn hay Youtube.

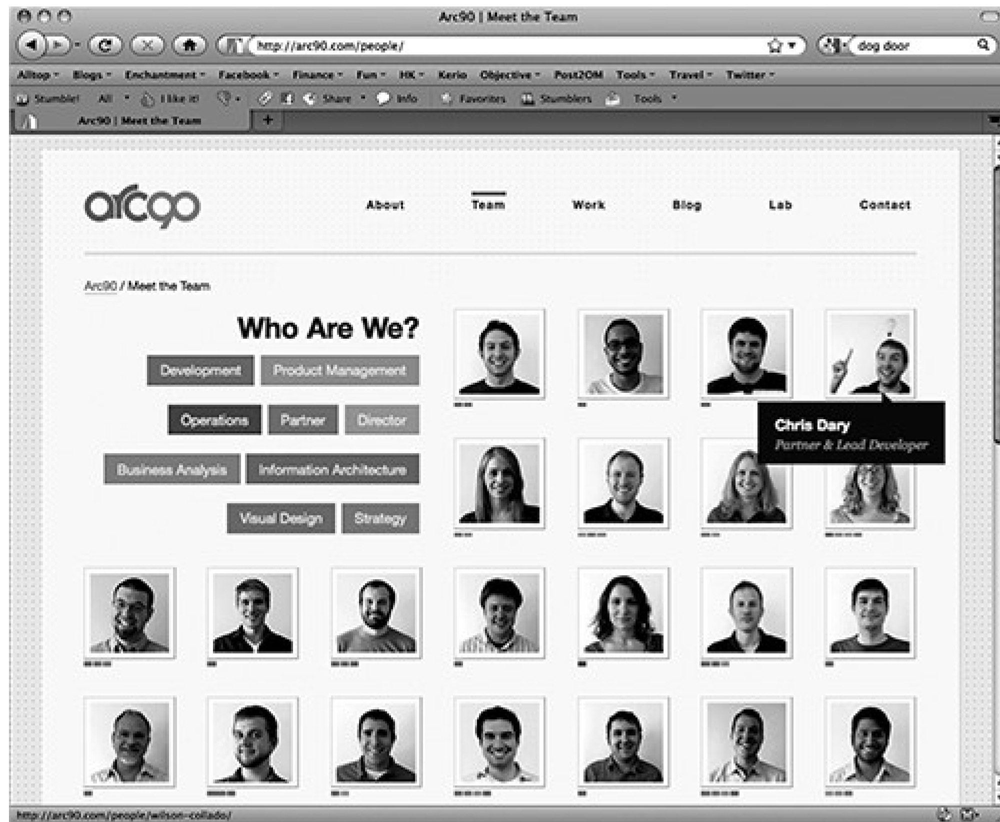
Website và blog

Để phát tán một lượng lớn thông tin, bán các sản phẩm, hỗ trợ khách hàng và tải các tiện ích, thật khó để đánh bại vai trò các trang web và blog. Đây là cách bạn có thể làm để phát huy tối đa sự mê hoặc của chúng:

- **Cung cấp nội dung hay.** Đây là một sự thật hiển nhiên, nhưng là một sự thật hiển nhiên mà không phải tổ chức nào cũng làm được. Một trang web hay một blog không có những thông tin hữu ích hoặc hấp dẫn thì không mê hoặc. Điều đó không có nghĩa là tất cả mọi người phải yêu thích nội dung bạn đưa ra, nhưng trang web của bạn phải thu hút được đối tượng bạn muốn mê hoặc.

- **Làm mới liên tục.** Những trang web và blog mê hoặc không phải là những tờ bướm để quảng cáo và ít khi thay đổi. Nội dung hay mà không thay đổi thì không hay được lâu, và mọi người không quay lại trang web hay blog bạn nếu bạn không cung cấp nội dung mới. Lý tưởng là bạn nên cập nhật nội dung mới mỗi hai, ba ngày.
- **Bỏ qua những đoạn giới thiệu (và công nghệ Flash).** Bạn có thể cho rằng chiếu một đoạn video dài sáu mươi giây khi mọi người ghé thăm trang web thì thật là ấn tượng. Dĩ nhiên lập trình viên của bạn cũng nghĩ vậy. Nhưng đó chỉ là hai người *trên toàn thế giới.* Ba người, nếu tính luôn cả mẹ của lập trình viên. Cho nên hãy cắt bỏ các phần giới thiệu và công nghệ Flash, và để người dùng tìm thấy thông tin họ cần nếu bạn không muốn họ bỏ ngang hoặc chỉ viếng thăm một lần rồi thôi.
- **Làm cho nó chạy nhanh.** Thật xấu hổ khi một ai đó tìm được trang chủ của bạn và sau đó phải đợi nó hiện lên. Ai cũng muốn truy cập được tức thì, và không có gì để biện minh khi một trang web hay blog tốn nhiều thời gian để hiển thị.
- **Phân bố hình đồ họa và hình ảnh.** Đồ họa, hình ảnh và video làm cho trang web và blog trở nên sinh động và lôi cuốn hơn. Bạn sẽ phạm sai lầm nếu sử dụng nó quá nhiều hay quá ít, ngoại trừ đoạn giới thiệu bằng Flash ban đầu.
- **Cung cấp mục những câu hỏi đáp thông dụng (FAQ).** Mọi người yêu thích trang FAQ vì nó đi thẳng vào vấn đề. Hãy tìm những câu hỏi phổ biến nhất về sản phẩm và trả lời để giúp người dùng tránh những phiền toái trong việc tìm kiếm thông tin.
- **Tạo một trang "Giới thiệu".** Không bao giờ nên để người xem tự hỏi đơn vị của bạn đang làm gì và tại sao bạn làm việc đó. Bạn nên cung cấp những thông tin ấy ở trang "Giới thiệu". Sự nhầm lẫn và hiểu sai là kẻ thù của sự mê hoặc.
- **Giúp người xem tìm hướng đi.** Giúp họ tìm kiếm thông tin cần thiết trên trang web hay blog của bạn. Thêm vào đó, nên có một sơ đồ chung để giúp người dùng hiểu được cấu trúc trang web.

- **Giới thiệu đội ngũ.** Ít người muốn làm việc với những người không có tên tuổi, mặt mũi hay tổ chức vô danh. Trang “Chúng tôi là ai?” giải quyết vấn đề này. Hãy xem một ví dụ tuyệt vời từ Arc90, một công ty thiết kế ở New York.



- **Tối ưu hóa trang web cho nhiều thiết bị.** Không quan trọng mọi người đang sử dụng thiết bị gì, trang web và blog của bạn trông phải đẹp. Một website được thiết kế cho máy tính xách tay hoặc máy tính để bàn sẽ không hoạt động tốt trên điện thoại hoặc iPad, cho nên hãy tạo ra các phiên bản cho từng thiết bị của người xem.

- **Cung cấp nhiều phương pháp truy cập.** Nên biết rằng: một số người thích trang web và blog, số khác thích nguồn RSS, danh sách email, Facebook, nguồn Twitter. Cung cấp nhiều phương thức để lôi cuốn mọi người và giúp người xem dễ dàng tìm thấy các lựa chọn này.

Một trang web đạt được các chuẩn mực nêu trên là trang “1.000 Điều Tuyệt Vời” (1.000 Awesome Things). Người sáng tạo ra nó

miêu tả như sau:

Tên tôi là Neil Pasricha, một chàng trai ba mươi tuổi bình thường. Tôi bắt đầu lập trang 1.000 Điều Tuyệt Vời từ tháng Sáu năm 2008 với mục đích viết về những điều tuyệt vời mỗi ngày trong tuần.

Tôi đã làm điều này trong đau khổ. Người bạn thân nhất tự tử, tôi và vợ tôi mỗi người chọn hướng đi riêng. Chúng tôi bán căn hộ và tôi chuyển đến ở một căn hộ bé xíu. Tôi đã cố gắng khôi phục lại đời sống bình thường bằng cách viết về một điều đơn giản, niềm vui nho nhỏ xung quanh tôi mỗi ngày như - một ngày đầy tuyết, mùi của tiệm bánh hoặc đơn giản là việc chọc nổ những miếng mút bong bóng.

Những người lang thang trên mạng từ khắp nơi trên thế giới đã ủng hộ Điều Tuyệt Vời ngay từ đầu và gửi nó lan truyền cho bạn bè. Những người bạn mới đã giúp chúng tôi giành giải blog hay nhất hai năm liên tiếp và giành được một hợp đồng in sách.

Mùa xuân năm nay cuốn sách về Điều Tuyệt Vời sẽ được phát hành khắp nơi.

Thành thật mà nói, đây là chuyện không ngờ, và tôi hoàn toàn bị sốc. Nhưng trên hết, tôi chỉ muốn gửi lời cám ơn đến tất cả mọi người.



Trang web kể ngắn gọn về những việc nhỏ khiến mọi người ấm lòng - ví dụ, việc khách giành rửa chén bát sau bữa tối dù bạn bảo họ khỏi làm, hoặc khi ai đó không thích vỏ bánh pizza bèn đưa bạn ăn vỏ bánh pizza. Hãy ghé thăm trang web để thấy những mẩu chuyện trên giúp bạn mê hoặc mọi người ra sao.

Facebook

Tôi chỉ dùng cơ bắp như một công cụ giao tiếp, như ai đó dắt con báo đi dạo trên đường số 42.

- Arnold Schwarzenegger

Nếu Facebook là một đất nước, năm 2010 đó là quốc gia đông dân thứ 3 trên thế giới - sau Trung Quốc và Ấn Độ và đông hơn Mỹ. Cho nên, việc mê hoặc những thành viên trên trang Facebook là một việc hợp lý. Khi hoàn thành quyển sách này, tôi đắn đo giữa việc lập

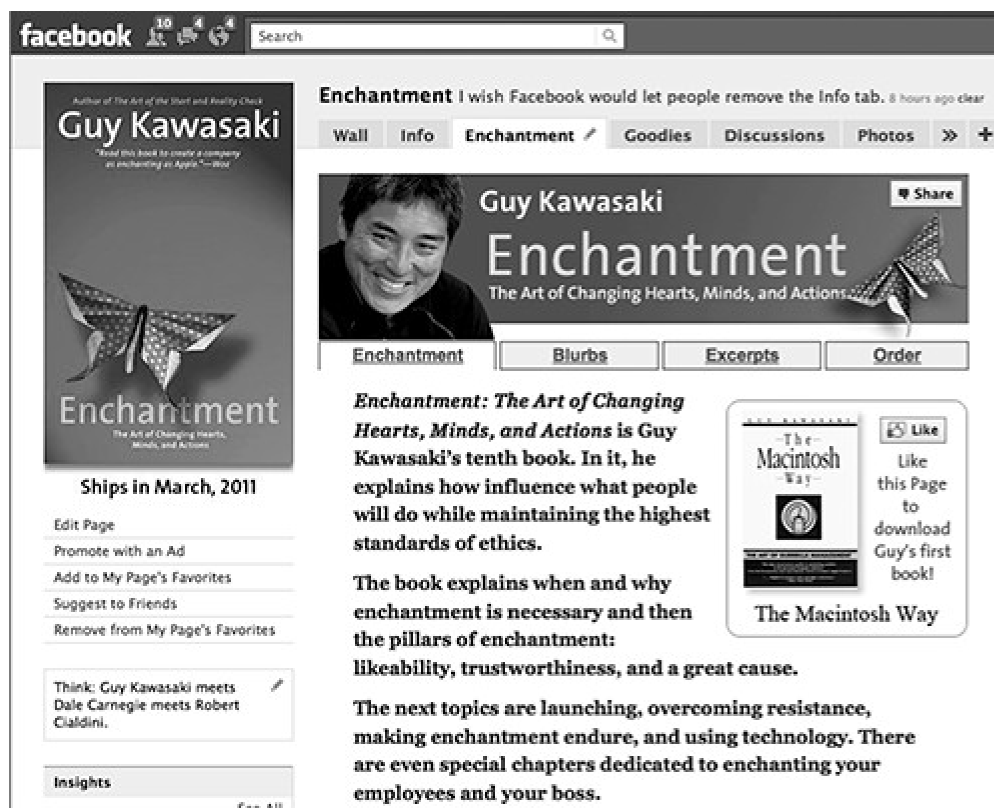
một trang web hoặc một trang dành cho người hâm mộ trên Facebook. Tôi chọn Facebook vì những lý do sau:

- Thành viên của Facebook rất đông và gồm những người có thể yêu thích cuốn sách của tôi.
- Quy trình để tạo một trang trên Facebook thì nhanh, lại dễ dàng và không hề tốn kém nhiều. Tôi đã phải chi khoảng 1.750 đôla cho một công ty thiết kế web tên HyperArts để tạo một trang cho người hâm mộ.
- Nền tảng Facebook hỗ trợ việc bình luận, đăng hình ảnh, video và các tính năng chia sẻ. Những tính năng này là miễn phí.
- Nền tảng Facebook hỗ trợ các ứng dụng của bên thứ ba. Nếu có điều gì Facebook không làm được thì bạn có thể tìm thấy các ứng dụng miễn phí hoặc giá rẻ để làm điều đó.
- Nhân thân của người dùng Facebook là khá tin cậy. Ví dụ, trên một trang web, mọi người có thể dùng bất kỳ nhân thân nào để đăng ý kiến. Khi đăng ý kiến trên Facebook, họ có nhiều khả năng là một người thật ngoài đời hơn.
- Tính năng "Thích" và chia sẻ thông tin trên Facebook quả là tuyệt vời. Chức năng này giúp mọi người lan truyền thông tin sản phẩm. Khi bạn đã mê hoặc mọi người bằng trang của mình, bạn cũng rất muốn họ lan truyền sự mê hoặc đó đến nhiều người khác.

Mari Smith là đồng tác giả của cuốn *Tiếp thị trên Facebook: Một tiếng mỗi ngày* và là tác giả chính của cuốn *Thời của các mối quan hệ. Fast Company* mệnh danh bà là "Người thổi hồn cho Facebook". Tôi dùng những kinh nghiệm của bà để giải thích cho các bạn cách sử dụng Facebook để mê hoặc mọi người. Dưới đây là những kỹ thuật bà ưa chuộng:

- **Thêm một tab vào trang dành cho người hâm mộ (fan page).** Người quản trị có thể điều khiển tab nào được nhìn thấy trên trang dành cho người hâm mộ. Tab này thường được gọi là tab "Chào mừng" và được bày biện bằng hình ảnh, khẩu hiệu và đôi khi một đoạn video. Có hai mục đích cho tab này: thứ nhất, là nơi để những người ghé thăm lần đầu

tiên để tìm hiểu thông tin về bạn trên Facebook; thứ hai, để khuyến khích họ tham gia ("Like") và giúp lan tỏa.



Trang tab đón khách của Mê hoặc

- **Khai thác danh sách bạn bè (Friend list).** Để quản lý bạn bè một cách tốt hơn, hãy tạo danh sách những người quan trọng. Sau đó bạn có thể dễ dàng xem tin mới mỗi ngày từ những người này và nhanh chóng bấm "Thích" hay "Bình luận" để nuôi dưỡng các mối quan hệ quan trọng này.
- **Sử dụng hồ sơ cá nhân cho những mối quan hệ công việc.** Việc tạo ra hồ sơ cá nhân cho phép bạn tìm ra và chọn lựa bạn bè, bình luận trên tường (wall) của họ và xây dựng các mối quan hệ quan trọng. Nhưng hãy kiểm soát những gì bạn viết vì bạn không thể biết được ai sẽ đọc.
- **Sử dụng tag @ một cách có chiến lược.** Bạn có thể tag lên đến sáu người vào bất cứ cập nhật mới nào của bạn trên tường (trên trang hồ sơ cá nhân/hay trang của người hâm mộ) bao gồm cả những người bạn,

những trang yêu thích, sự kiện, hoặc nhóm hội. Sử dụng @ để cám ơn, ghi nhận và mê hoặc mọi người.

- **Tạo ra nơi để những người hâm mộ bạn tự quảng cáo cho họ.** Để bày tỏ sự cảm ơn và hạn chế những dòng cập nhật không liên quan trên tường nhà bạn, hãy tạo cho họ nơi thảo luận riêng với tab Thảo luận (Discussion). Hãy chỉ rõ bằng cách nào và nơi nào bạn muốn họ đăng tải thông tin. Ví dụ, Mari Smith có một chủ đề (thread) dài khuyến khích người hâm mộ quảng bá tài khoản Twitter của họ.
- **Phản hồi lại ý kiến của người hâm một cách lịch sự và thân mật.** Lập một chiến lược tiếp cận hiệu quả (bạn có thể cần thành viên khác hỗ trợ) và hồi đáp câu hỏi và bình luận của người hâm mộ. Cá nhân hóa câu trả lời và gọi tên họ để tạo cảm giác thân thiện.
- **Làm cho họ ngạc nhiên.** Theo thời gian, biến trang hâm mộ thành một nơi hứng thú bằng những sáng kiến như "Thứ sáu Đặc biệt" hay "Ngày Chia sẻ Blog" và mời mọi người cùng chia sẻ liên kết trên tường của bạn. Mỗi lượt đăng tải tạo ra một hiệu ứng lan tỏa cho trang của bạn trên Facebook.
- **Trao những món quà đặc biệt.** Bằng cách sử dụng các ứng dụng trên Facebook trên trang dành người hâm mộ, bạn có thể thêm những nội dung theo tùy chỉnh của mình vào một tab bên cột bên trái bao gồm cả những opt-in box. Cho người hâm mộ những liên kết download miễn phí và giá trị, từ đó làm dài thêm danh sách email của bạn. Lúc đó bạn có thể xây dựng các mối quan hệ thông qua email.
- **Chat trực tuyến với những người hâm mộ.** Người hâm mộ thích được tiếp xúc với bạn một cách trực tiếp. Dùng Vpype và ứng dụng Ustream để truyền video trực tuyến và giúp mọi người tương tác và tán gẫu. Đồng thời, dùng ứng dụng Clobby để chat theo thời gian thực với người hâm mộ. Họ sẽ yêu mến bạn vì những trò thu hút trực tuyến này và bạn sẽ trở nên khác biệt so với mọi người trên Facebook.
- **Thu hút người hâm mộ tham gia vào việc tạo ra sản phẩm và nội dung.** Hãy để họ tham gia và đóng góp vào việc tạo ra những sản phẩm mới hoặc tìm kiếm những ý tưởng mới cho chủ đề trên blog. Cách thức

này được gọi là *crowdsourcing* (tạm dịch *sử dụng nguồn lực đám đông*). Bạn cũng có thể tạo ra một cuộc thi. Wildfireapp.com là một lựa chọn tốt cho các cuộc thi trên Facebook.

Facebook, với số lượng thành viên lớn hơn dân số hầu hết các nước, là một công cụ đắc lực trong việc mê hoặc mọi người. Mặc dù quy mô lớn, Facebook đòi hỏi những kỹ thuật cá nhân hóa và thân thiện, trái với tiếp thị đại chúng, để mê hoặc người khác. Nó là một vũ khí lợi hại trong tay những người có tài mê hoặc.

LinkedIn

Đây là một sự đơn giản hóa, nhưng tôi nghĩ Facebook là công cụ trưng bày, còn LinkedIn là thứ để kiếm tiền. Đó là do hầu hết mọi người sử dụng Facebook cho các mối quan hệ xã hội (dù Mari Smith có thể tự tay thay đổi điều này) và dùng LinkedIn để tạo dựng những mối quan hệ làm ăn hoặc để tìm việc. Bạn có thể phải sử dụng cả hai dịch vụ để tối ưu hóa quy trình mê hoặc của mình.

Tạo một hồ sơ chuyên nghiệp

Trước tiên, muốn sử dụng LinkedIn để hấp dẫn mọi người, bạn phải hoàn tất hồ sơ cá nhân. Nếu bạn chỉ điền những thông tin cơ bản như công ty hiện tại hoặc nền tảng học vấn thì bạn đã không sử dụng hết tiềm năng của LinkedIn.

Điền hồ sơ với tất cả những yếu tố quan trọng trong cuộc đời (học vấn, kinh nghiệm làm việc, các hội nhóm, các hoạt động) làm cho sự hiện diện trở nên rõ ràng hơn, bởi vì LinkedIn sẽ sử dụng những thông tin này để tạo ra kết nối cho bạn. (Khi tôi đang viết quyển sách này, tôi đã xem lại thông tin của mình trên LinkedIn và tôi nhận ra rằng nó đã lỗi thời! Đây là một bài học nữa: luôn cập nhật thông tin để tận dụng tối đa những kết nối của mình!)

Thể hiện sự có mặt

Có hai cách khác để khiến nhiều người biết đến và kết nối với bạn. Đầu tiên, tham gia trả lời câu hỏi trên LinkedIn. Đây là một phần trên LinkedIn mà rất nhiều người đặt câu hỏi và trả lời những câu hỏi cho người khác. LinkedIn sắp xếp các câu hỏi dựa theo các chủ đề khác nhau, như quản lý, tiếp thị và bán hàng, công nghệ, tình hình thế giới. Bằng cách đưa ra các câu trả lời thú vị và đặt những câu hỏi hay, bạn sẽ trở nên nổi bật như một ngôi sao.

Thứ hai, các nhóm người dùng trên LinkedIn gồm hàng ngàn nhóm quan tâm khác. Ví dụ, có hơn ba trăm nhóm trong lĩnh vực tổ chức sự kiện. Khi là thành viên của một nhóm, hãy tham gia vào các hoạt động thảo luận để làm tăng sự hiện diện của mình và hòa vào dòng chảy thông tin của nhóm đó.

Vươn ra

Nãy giờ, tôi đã tập trung vào việc tối ưu hóa chức năng lôi kéo của LinkedIn - đó là, xây dựng hình ảnh của bạn và cho phép mọi người tìm thấy bạn một cách dễ dàng. Một nửa giá trị còn lại của LinkedIn là cho phép bạn vươn tới người khác, học hỏi những điều họ quan tâm, biết được tiếng tăm của họ, và có thông tin về các tổ chức. Đây là những điều mà tôi muốn nói:

- **Tìm kiếm theo tên.** Cách tìm kiếm đơn giản nhất là nhập vào tên của một ai đó. Nếu người đó có tài khoản trên LinkedIn, bạn sẽ tìm ra hồ sơ thông tin cũng như các mối quan hệ của người đó. Bạn có thể biết một vài người trong số họ, và LinkedIn cũng sẽ chỉ ra những người cả hai cùng kết nối. Những người đó có thể giúp bạn kết nối với người kia.
- **Tìm theo tên công ty.** Khi muốn tạo kết nối với một công ty mà không biết ai làm việc ở đó, bạn có thể tìm tên công ty trên LinkedIn và xem hồ sơ của những người làm việc cho công ty đó. Và LinkedIn cũng cho bạn thấy những mối quan hệ chung giữa bạn và công ty này.
- **Tìm những điểm yêu thích chung.** Khi bạn tìm mọi người trên LinkedIn, bạn biết được sở thích và nền tảng của họ - nếu họ điền thông tin vào hồ sơ. Biết được rằng bạn đã học chung trường, đã từng làm cho

một công ty, chơi cùng một môn thể thao, hay cùng xã giao với các đối tượng khác là một cách hay để gắn kết với người đó khi bạn gửi email hoặc gặp mặt lần đầu.

- **Kiểm tra độ tin cậy của người khác.** Những ứng viên thông minh đều khoe lời giới thiệu từ những người họ biết sẽ nói điều tốt, tuy nhiên bạn cũng nên có những người kiểm chứng độc lập. Bạn có thể sử dụng LinkedIn để tìm những người làm việc chung với ứng viên và hỏi về người đó. Bạn cũng có thể sử dụng LinkedIn khi muốn tìm một công việc mới. Lên LinkedIn để tìm những người đã làm việc cho sếp tương lai và hỏi xem liệu bà ta có phải một người sếp tử tế.
- **Thăm dò công ty.** LinkedIn có thể cung cấp cho bạn xu hướng của các công ty. Ví dụ, bạn có thể biết rằng hầu hết những người ở vị trí cao cấp trong công ty đó đều có bằng MBA của Harvard và đi học ở những trường hàng đầu. LinkedIn cũng cho bạn thông tin các nhân viên rời khỏi công ty đó và chuyển sang làm việc cho công ty đối thủ - cho nên có lẽ bạn nên xem xét luôn công ty kia. Đừng hạn chế những khả năng mà LinkedIn có thể giúp bạn kết nối được với những người và công ty mà bạn muốn làm việc cùng hoặc bán sản phẩm. Bạn cũng có thể dùng nó để xác định phạm vi của các đối thủ, đối tác và nhà đầu tư.
- **Hòa nhập vào công việc mới.** Đây là chiêu hay để bạn mê hoặc mọi người khi bắt đầu một công việc mới: dùng LinkedIn để tìm hiểu về đồng nghiệp. Nó sẽ giúp bạn xây dựng mối quan hệ nhanh hơn với những người mà bạn không quen biết.

Cuối cùng LinkedIn đã cho thấy nó là một công cụ mê hoặc tuyệt vời vì nó cho phép bạn tìm kiếm mọi người, kết nối với họ, chia sẻ những cảm hứng và kiểm tra uy tín của họ.

Youtube

Greg Jarboe là chủ tịch và người đồng sáng lập SEO-PR và là tác giả cuốn *Youtube và Tiếp thị bằng video: Một tiếng mỗi ngày.* Nói cách khác, ông ta là Mari Smith của Youtube (hoặc Mari Smith là Greg

Jarboe của Facebook). Tôi không phải là chuyên gia trên Youtube, nên đã hỏi ông làm cách nào để sử dụng nó mê hoặc mọi người.

Cung cấp những giá trị thực chất

Điều đầu tiên Jarboe dạy tôi là để video thu hút mọi người thì phải cung cấp những giá trị thực chất cho người xem. Những giá trị này đến dưới bốn hình thức sau:

- **Tính truyền cảm.** Youtube đã đem lại hàng ngàn câu chuyện đầy cảm hứng về sự dũng cảm và lòng quyết tâm. Ví dụ: "Jake Olson: True Inspiration."
- **Tính giải trí.** Một vài video lại cực kỳ đơn giản, dễ hiểu và buồn cười. Ví dụ: "re:@guykawasaki| Old Spice" và "United Breaks guitars".
- **Tính khai sáng.** Đây là những phim tài liệu tương tự như những gì bạn xem trên PBS hoặc kênh Khám Phá thế giới (Discovery Channel). Ví dụ: "Worse Than War | Full-length documentary | PBS."
- **Tính giáo dục.** Những video dạy cách làm và sử dụng sản phẩm. Ví dụ: "Làm cách nào để gấp áo thun trong hai giây."

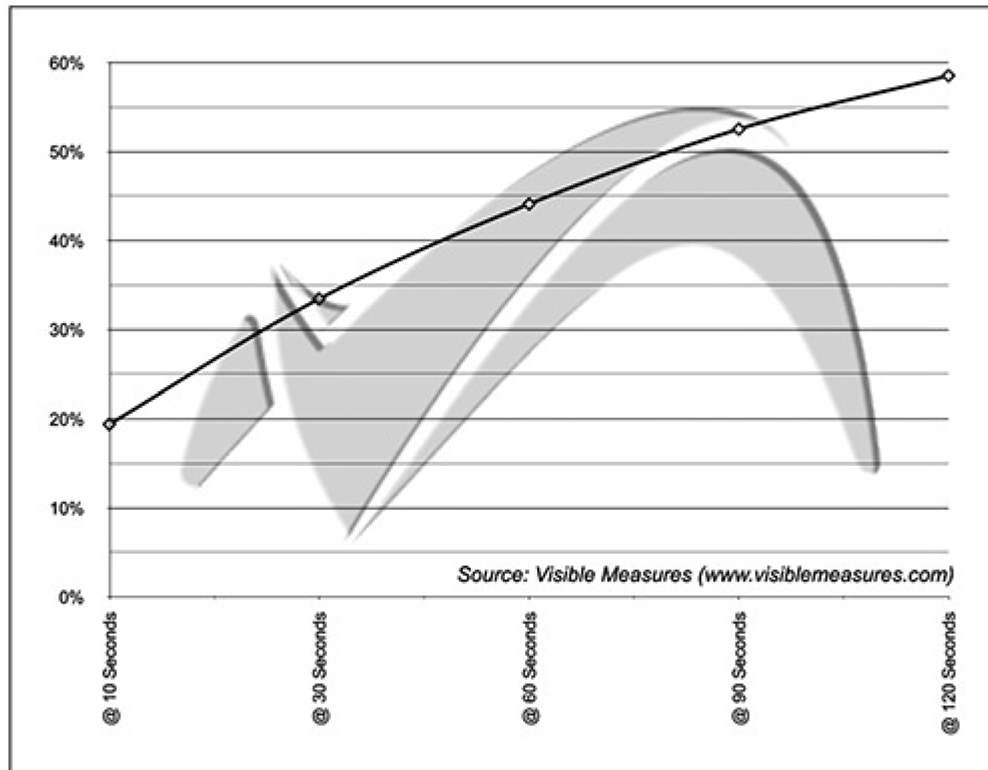
(Một cách để nhớ được bốn dạng trên là nhớ những chữ cái đầu tiên "IEEE", nói theo cách hài hước của dân mọt sách. Nếu bạn không hiểu ý thì cũng không sao).

Một điểm quan trọng: mục đích của các công ty là tạo ra các "video có sức lan tỏa". Bạn biết đấy, đó là những video có hàng triệu người xem chỉ trong vài ngày - ví dụ video của Old Spice. Đây là loại hình video mà các công ty ước mong họ hoặc các công ty quảng cáo làm được.

Tuy nhiên, đừng biến nó thành mục tiêu chính. May mắn góp phần quan trọng trong việc video có sức lan tỏa, và tìm kiếm may mắn cũng không phải là một chiến lược tốt. Mục tiêu đúng đắn là cung cấp đều đặn các video có tính truyền cảm, tính giải trí, tính khai sáng hay tính giáo dục và từ đó, dần dần mê hoặc mọi người.

Ngắn gọn

Điều thứ hai mà Jarboe dạy tôi là những video nổi tiếng nhất đều ngắn. Đừng nghe theo câu châm ngôn "Phát sóng bản thân" của Youtube. Youtube không là môi trường để phát sóng mà là cộng đồng video rộng lớn nhất trên thế giới.



Số lượng video bị bỏ dở qua thời gian

Tháng 9/2010, những người bạn của tôi tại Visible Measures phân tích hơn 40 triệu video ngắn (ngắn hơn 5 phút) với tổng cộng hơn bảy tỉ lượt xem. Họ nhận thấy rằng 19,4% người xem bỏ dở video trong vòng mười giây đầu tiên. Đến sáu mươi giây, 44% người xem bỏ dở tiếp [1]. Kết quả của Visible Measures cho thấy lý do vì sao những đoạn video mê ly thì thường ngắn. Không nghi ngờ gì nữa khi những video nổi tiếng như "Charlie Bit My Finger - Again" và "Evian Roller Babies" chỉ ngắn xấp xỉ một phút.

Một điểm khác được rút ra từ những nghiên cứu trên là video nên bắt đầu nhanh bởi vì mọi người quyết định ngừng hay xem tiếp chỉ trong vòng mười giây đầu tiên. Nếu bạn không thể lôi cuốn họ trong khoảng thời gian đó, thì sẽ không bao giờ có dịp. Cho nên đừng tạo ra những video bồi đắp cảm xúc một cách chậm rãi rồi đến cuối cùng mới có chi tiết lôi cuốn bởi vì nhiều người sẽ ngừng xem trước lúc đó.

Bạn có thể biết được xu hướng xem video của người xem bằng tab Insight. Thông số ở đó cho biết bao nhiêu người xem video của bạn và họ là những ai. Phim tài liệu là ngoại lệ cho các quy tắc này, nhưng dữ liệu thì vẫn rất rõ ràng: hãy đảm bảo video của bạn ngắn gọn, dễ thương và mở đầu đầy ấn tượng.

Đẩy mạnh sự khám phá, chia sẻ và nhận dạng

Giả sử bạn đã có nội dung ngắn đạt tiêu chuẩn IEEE, tiếp theo bạn phải thực hiện ba việc để dùng Youtube mê hoặc mọi người. Đầu tiên, giúp mọi người tìm ra video của bạn. Bạn có biết rằng số lượng tìm kiếm trên Youtube chỉ đứng thứ hai sau Google? Dưới đây là ba cách mà bạn có thể làm được điều đó:

- **Từ khóa (keyword).** Các từ khóa liên quan giúp nội dung video xuất hiện trước mắt người quan tâm. Với việc chọn lựa từ khóa, hãy sử dụng gợi ý tự động trong phần menu cuộn xuống trong Youtube, xem người khác sử dụng từ khóa nào cho nội dung tương tự và áp dụng nó cho video của bạn. Hơn nữa, thử dùng công cụ gợi ý từ khóa của Youtube. Cuối cùng, bạn có thể sử dụng tab Discovery trong Youtube Insight để biết những từ khóa mọi người dùng để tìm video của bạn.
- **Tiêu đề, miêu tả, và thẻ (tag).** Sau khi có ý tưởng mới cho từ khóa, phải đảm bảo có những từ đó trong tiêu đề, mô tả, và các thẻ. Nó giúp mọi người tìm ra video trong mục kết quả tìm kiếm và "Video liên quan". Nếu bạn muốn lồng thương hiệu trong phần tiêu đề, nó nên được để ở cuối cùng. Soạn phần miêu tả và tag thật chi tiết.

- **Biểu tượng hình ảnh (thumbnail).** Khi Youtube xử lý video, nó sẽ tạo ra ba biểu tượng hình ảnh nhỏ cho video. Bạn có thể lựa chọn một trong số đó để làm biểu tượng. Như Grail Knight nói với Indiana Jones, "Anh phải chọn lựa, và phải chọn khôn khéo". Suy nghĩ và chọn ra chân dung nào có khả năng lôi cuốn mọi người nhiều nhất. Chú ý là những chân dung video mang tính nhạy cảm, có xu hướng bạo lực, hoặc hình ảnh về giới tính có thể khiến Youtube ngăn chặn video của bạn.

Thứ hai, khuyến khích mọi người chia sẻ video càng rộng rãi càng tốt. Youtube cung cấp ba cách hữu hiệu giúp bạn làm điều này: nhúng video vào các trang web và blog, chia sẻ liên kết thông qua các dịch vụ như Facebook và Twitter, và chia sẻ video thông qua email.

Thứ ba, xây dựng hình ảnh và uy tín đối với những người theo dõi trên Youtube. Hai việc này làm nhiều người muốn xem video hơn. Bạn có thể làm được việc đó bằng cách để lại những bình luận sâu sắc, có ích hoặc những lời bình dí dỏm trong video của người khác, và tham gia vào các nhóm người dùng. Nâng cao sự hiện diện sẽ thu hút người xem video của bạn.

Cuối cùng, bạn có thể dùng tính năng Google Moderator trên kênh Youtube. Moderator là một nền tảng xã hội cho phép bạn thu thập các ý tưởng hay các thắc mắc về chủ đề bất kỳ, và cộng đồng của bạn có thể bỏ phiếu cho các ý tưởng hay nhất theo thời gian thực. Nick Kristof thuộc báo New York Times đã sử dụng Moderator để lấy các câu hỏi về chuyến đi vòng quanh thế giới của mình.

Suy nghĩ theo cách của người Nhật

Trong cuốn sách của Garr Reynolds, *Thuyết trình theo phong cách Thiền: Nguyên tắc thiết kế đơn giản và kỹ thuật phát huy bài thuyết trình* , có danh sách mười nguyên tắc thẩm mỹ của người Nhật. Tôi chia sẻ danh sách này vì nó có thể giúp bạn tăng hiệu quả sử dụng công nghệ.

Ngoài ra, chêm vài từ tiếng nước ngoài khiến mọi người nghĩ bạn là người thông minh và đầy lôi cuốn - quá đủ lý do để biết vài từ.

- ***Kanso.*** Bỏ đi sự lộn xộn và diễn đạt ý tưởng một cách đơn giản. Áp dụng: giảm thiểu những thứ nhảm nhí trong bài thuyết trình, trang web và blog, và trong email, tweet, Facebook và thông tin cập nhật ở LinkedIn.
- ***Fukinsei.*** Sử dụng sự bất đối xứng hoặc sự bất thường để tạo nên sự cân bằng. Áp dụng: sử dụng những hình ảnh mang tính chất phi đối xứng trong website và các bài thuyết trình. Tìm trên Google nguyên tắc "một phần ba" để biết thêm về sự bất đối xứng trong nhiếp ảnh.
- ***Shibui.*** Nói giảm và không phức tạp hóa. Áp dụng: giảm đi cách tiếp cận nghiêm chỉnh thông thường trong giao tiếp.
- ***Shizen.*** Miêu tả một cách chân thật, không giả dối và nhân tạo. Áp dụng: đơn giản hóa giao diện người dùng và loại bỏ phần giới thiệu màu mè trên trang web.
- ***Yugen.*** Sử dụng những gợi ý tinh tế và mang tính hình tượng, chứ không bộc bạch. Áp dụng: tạo ra một bài thuyết trình chạm vào tâm hồn của người nghe, thay vì ép họ phải lắng nghe và phát chán.
- ***Datsuzoku.*** Chuyển hóa thói quen, công thức và tập tục lâu đời. Áp dụng: thay thế cách trình bày câu chuyện toàn dùng chữ và gạch đầu dòng mệt mỏi bằng cách sử dụng hình ảnh có tính gợi mở và những biểu đồ bắt mắt. Hoặc không dùng cả PowerPoint và KeyNote.
- ***Seijaku.*** Đạt được sự tĩnh lặng và sự trầm tĩnh đầy năng lượng. Áp dụng: bỏ những thứ chói tai và công kích trong blog và trong web.
- ***Wa.*** Thể hiện sự hài hòa và cân bằng và tránh sự áp đặt. Áp dụng: Hòa hợp nhu cầu của khách hàng, nhân viên và cổ đông để đạt được lợi ích cho tất cả.
- ***Ma.*** Tạo ra một khoảng trống, khoảng không gian hoặc sự tĩnh lặng để đưa ra tiêu điểm. Áp dụng: Bỏ những thứ rườm rà và tăng khoảng trắng trong các trang thuyết trình, trang web và blog.

- ***Yohaku-no-bi.*** Đề cao cái đẹp của những ngụ ý, thâm ý và những gì không được bày tỏ. Áp dụng: đừng cố gắng mê hoặc một cách thái quá sau khi kết thúc.

Và đừng quên sự đóng góp của tôi vào chuỗi từ vựng về những nguyên tắc của Nhật: *bullshitake* , danh từ, nghĩa là kết quả của sự lan truyền những lời nói dối, dữ liệu không chính xác và những kết luận vô căn cứ - một cách hồ đồ.

Câu chuyện của Meryl K. Evans

Meryl. K. Evans là một cây bút tự do ở Plano, Texas. Trong câu chuyện của mình, cô đã giải thích làm cách nào ti vi (một công nghệ đẩy!) với một bộ giải mã phụ đề (subtitle) lại có thể mở ra cả một thế giới giải trí mới.



CHA MẸ TÔI KHÔNG BAO GIỜ LO LẮNG VỀ VIỆC TÔI XEM TI VI QUÁ NHIỀU KHI CÒN BÉ vì khi sinh ra tôi đã bị điếc bẩm sinh, và không có khả năng nhìn khẩu hình của người nói trên ti vi. Tôi thích xem hoạt hình và phim *Sesame Street* , nhưng lại chơi thể thao rất nhiều và ít khi ở nhà.

Năm 1983, tôi nhận được một cái hộp lớn hơn hai cái đầu máy video chồng lên nhau. Đó là bộ giải mã phụ đề đầu tiên của tôi. Chỉ có không đến mười chương trình có phụ đề. Bình thường phải đoán vất vả, nay chỉ cần đọc chữ trên màn hình thì biết ai nói gì.

Sau đó tôi tìm được phim Bond. Tôi thuộc hết những câu hài và hiểu hết âm mưu đen tối của kẻ xấu. Không còn phải hỏi người thân, “Cô ta nói gì vậy? Điều gì đã xảy ra?”

Sau đó tôi gặp Carringtons. Lần đầu tiên, tôi xem một show diễn hằng tuần, cảm nhận sự bức bối khi phải chờ đợi cả một tuần dài để biết điều gì sẽ xảy ra trong *Dynasty* . Một người bạn thân của tôi cũng là fan của *Dynasty* . Chúng tôi học cùng nhau môn Anh ngữ trong lớp 8, và đã cùng nhau bàn tán về show diễn - ái chà - cuộc nói chuyện thỏa thích đầu tiên của tôi về các chương trình ti vi.

Ba mẹ cũng đưa tôi đến nhà hát nhạc kịch. Một năm vào tháng sáu, tôi khám phá ra thứ mà tôi chưa từng nghĩ tôi có thể thưởng thức được: Giải nhạc kịch Tony. Bằng phụ đề. Cuối cùng, tôi có thể nhìn theo khẩu hình tại một nhà hát địa phương. Nhờ vào giải Tony có phụ đề, và những chương trình đặc biệt như *The Night of 100 Stars at the Palace* , tôi học thuộc lòng nhiều bài hát bởi vì có thể hát theo trên máy nghe nhạc.

---

[1] Matt Cutler, “Benchmarking Viewer Abandonment in Online Video”, Visible Measures Blog, September 29, 2010, http://corp.visiblemeasures.com/newsandevents/blog/bid/14410/Benchmarking-Viewer-Abandonment-in-Online-Video.

CHƯƠNG 10

Làm thế nào để mê hoặc nhân viên của bạn?

Với công việc yêu thích ta hăng hái, và đi làm với cả niềm vui.

- William Shakespeare

Thêm một từ tiếng Nhật: bakatare. Bakatare có nghĩa là "ngu đần" hay "khờ dại", và đó là định nghĩa hoàn hảo cho những người nghĩ rằng làm mất lòng nhân viên của mình thì sẽ được lòng khách hàng. Chương này lý giải cách tạo cảm hứng cho những người làm việc cho mình, để từ đó họ có thể truyền cảm hứng cho người khác.

Cung cấp một "Bản đồ" (MAP)

Nghe có vẻ vô lý, nhưng tiền bạc không phải là lý do chính và duy nhất để người ta yêu thích công việc của mình. Tạo động lực cho nhân viên không đơn giản là đưa tiền cho họ để đạt được kết quả như mua nước giải khát ở máy bán hàng tự động. Việc đem lại cơ hội để họ tinh thông kỹ năng nghề nghiệp, quyền tự quản, và mục đích làm việc quan trọng hơn tiền bạc.

- **Tinh thông (Mastery).** Không có gì sai trái khi ai cũng muốn nâng cao kỹ năng và khả năng của mình để kiếm được nhiều tiền hơn, nhưng đồng thời ai cũng muốn làm công việc yêu thích của mình tốt hơn. Có ai lại muốn làm dở tệ một công việc suốt tám tiếng một ngày?
- **Tự quản (Autonomy).** Tự quản nghĩa là các sếp không cần phải luôn luôn chỉ ra ai làm việc gì, và làm như thế nào. Khi một công ty cho phép mọi người làm việc một cách tự quản, điều đó được ngầm hiểu rằng ban quản trị tin tưởng nhân viên của họ có năng lực, và đáng tin cậy. Cho nên hãy đặt ra mục tiêu, và lùi ra chỗ khác.

- **Mục đích (Purpose).** (Đây là yếu tố quan trọng nhất, nhưng MAP nghe có vẻ hay hơn PAM). Mục đích nói lên ý nghĩa tồn tại của một công ty - hay nói cách khác, đó là cách công ty đó làm cho thế giới tốt đẹp hơn.

Mục đích của Fedex là làm cho mọi người an tâm khi họ thật sự cần chuyển hàng đến một nơi nào đó. Mục đích của Target là dân chủ hóa thiết kế. Mục đích của eBay là dân chủ hóa thương mại. Đạt được một mục đích to lớn là yếu tố quan trọng để làm hài lòng nhân viên.

Tuy nhiên, cung cấp sự tinh thông, quyền tự quản và mục đích không có nghĩa bạn có quyền trả lương cho nhân viên thấp. Trả lương thấp cho nhân viên có nghĩa rằng "công ty không đánh giá cao anh", cho nên hãy trả công tương xứng và tạo điều kiện mọi người đạt được MAP, bạn sẽ tạo được động lực cho nhân viên của mình.

Trao quyền hạn để làm việc tử tế

Nguyên tắc 1 - Khách hàng luôn luôn đúng.

Nguyên tắc 2 - Khi nghi ngờ, xem lại nguyên tắc 1.

- Nội quy của Hyman's Seafood ở Charleston, South Carolina

Những nhân viên xuất sắc luôn muốn phục vụ và làm vui lòng khách hàng. Thái độ này thể hiện rõ trong cách họ làm việc, cho dù công việc của họ là sản xuất, phát chuyển hàng, bán hàng, phục vụ, hay đánh giá sản phẩm.

Họ quan tâm. Rất quan tâm là đằng khác. Tiền bạc không phải là thứ duy nhất thúc đẩy họ. Sự thỏa mãn khi được phục vụ khách hàng và làm khách hàng hài lòng cũng quan trọng không kém. Rào cản ở đây chính là một số công ty không để nhân viên họ làm điều này. Luật bất thành văn là những công ty này ngăn cản nhân viên làm lợi nhất cho khách hàng bằng những chính sách được soạn ra để ngăn chặn thất thoát, chứ không phải để đạt được lợi ích.

Cách dễ dàng tạo cảm hứng cho nhân viên là trao cho họ quyền hạn để làm những việc có lợi cho khách hàng (mặc dù những việc này, đôi khi, nếu nhìn bên ngoài có vẻ sẽ gây hại cho công ty - ND). Điều này có nghĩa là bạn tin tưởng nhân viên của mình sẽ đưa ra những quyết định có trách nhiệm (quyền tự quản) và cho phép công ty thực hiện sứ mạng tồn tại của nó (mục đích).

Ngược lại, khi bạn không cho phép nhân viên làm hài lòng khách hàng, bạn tạo ra sự thất vọng. Nghĩa là họ không thể cảm thấy hãnh diện về bản thân, và bạn đặt họ vào tình thế khó xử khi đối mặt với những khách hàng khó tính.

Tóm lại: khi cho phép nhân viên làm những việc đúng đắn, bạn sẽ làm cho họ cảm thấy hứng khởi. Và họ sẽ làm cho khách hàng cảm thấy hứng khởi theo.

Đánh giá kết quả của mình và ý định của người khác

Con người thường hay đánh giá *ý định* của mình với *kết quả* của người khác: "Tôi dự định đạt được doanh số của tôi, nhưng bạn không đạt được doanh số của bạn". Khi làm như vậy, họ ít khi tìm ra được khuyết điểm của mình, và hầu như lúc nào cũng tìm được thiếu sót của người khác.

Nếu bạn muốn tạo hứng khởi cho nhân viên, hãy đảo ngược cách nhìn nhận này: hãy đánh giá bản thân bằng những gì bạn làm được, và đánh giá người khác bởi ý định của họ. Điều này có nghĩa là bạn nghiêm khắc hơn đối với bản thân mình so với người khác, và có thái độ nhìn nhận sự cố gắng của người khác "ít ra thì anh ta cũng có ý tốt".

Về lâu về dài, bạn không thể cứ mãi đánh giá ý định của một người nếu anh ta cứ tiếp tục mang lại kết quả tồi, có lẽ bạn đã phạm sai lầm trong khâu tuyển người, hay khâu huấn luyện.

Nhân tiện, đây cũng là một lời khuyên hữu ích nếu bạn áp dụng vào việc đánh giá kết quả của mình và ý định tốt của vợ. Bạn sẽ dễ

thông cảm hơn cho những khuyết điểm của cô ta.

Giải quyết những điểm yếu của mình trước

Quản trị chỉ làm mọi thứ khó khăn hơn cho mọi người mà thôi.

- Peter Drucker

Tiếp tục tinh thần tự phê bình, bạn nên chủ động tìm hiểu những nhược điểm của mình từ góc nhìn của nhân viên. Sau đó bắt đầu nhận xét về năng lực của nhân viên bằng cách nêu ra những nhược điểm của mình có thể đã ảnh hưởng đến kết quả làm việc của họ ra sao.

Có thể khiếm khuyết của bạn tạo ra khuyết điểm người khác. Tục ngữ có câu "nếu một người quản lý phải sa thải ai đó, thì tốt nhất là công ty nên sa thải luôn ông ta, vì tình cảnh lẽ ra đã không đến mức như vậy".

Ai áp dụng chủ nghĩa tự phê bình sẽ tiến bộ và trở thành người quản lý giỏi, bởi vì họ dám chịu trách nhiệm trước kết quả tồi. Quan trọng hơn là họ truyền cảm hứng cho nhân viên noi theo gương tốt. Lưu ý: từ được dùng ở đây là "truyền cảm hứng", chứ không phải "hù dọa". Một nhân viên bị mê hoặc là một người được truyền cảm hứng, chứ không phải một người bị hăm dọa.

Suy nghĩ thử xem: Bao nhiêu lần sếp bạn mở miệng đánh giá năng lực của bạn bằng câu: "Tôi nghĩ lẽ ra tôi phải quản lý tốt hơn?" Hiếm khi nào bạn tự khiển trách sai lầm của mình trước tiên.

Nhẫn nại

Nhẫn nại nghĩa là chịu đựng trong hoàn cảnh cam go về tinh thần, thể chất, hoặc tình cảm mà không than vãn gì. Đôi khi bạn nên học cách nhẫn nại để đối phó với nghịch cảnh, vì đó là cách làm của những người vĩ đại. Đổi lại, bạn sẽ tạo cảm hứng cho nhân viên của mình.

Stephen J. Cannell là người sáng tác và đồng sáng tác một vài loạt phim truyền hình, trong đó có *The Rockford Files* , *The A-Team, Wiseguy, 21 Jump Street, Silk Stalkings,* và *The Commish* . Câu chuyện về quá trình ông làm việc với James Garner là một tấm gương về sự nhẫn nại [1]-:

Đôi khi tôi gửi kịch bản cho anh ta (James), kịch bản mà tôi nghĩ không phải cái tốt nhất của tôi xưa nay, và tôi không hề nghe gì từ James. Nhiều diễn viên khác mà tôi đã làm việc chung trong nhiều năm lại gọi tôi và bảo, "Này Stephen, tôi không nghĩ đây là một kịch bản tốt, chúng ta cần phải soạn thế này, thế này, thế này...". Tuy nhiên không một lời nào từ Jim (tên thân mật của James Garner - ND). Không một lời nào. Anh ta chỉ diễn theo đúng kịch bản. Vì vậy tôi bắt đầu nghĩ Jim không thấy đó là một kịch bản tồi.

Một lần nọ trong bữa tiệc ăn mừng vào dịp kết thúc một loạt phim, câu chuyện kịch bản tệ trở thành chủ đề bàn luận. Jim ra dấu về phía tôi và nói "Kịch bản này không đúng như sức của anh, Steve".

Tôi bảo, "Được rồi, vậy cho tôi hỏi anh một câu: Tại sao tôi không bao giờ nghe anh nói gì khi anh không thích kịch bản?"

Jim nói, "Để tôi nói lý do nhé: Tôi tin anh, tôi tin Juanita [Barlett] và tôi tin David [Chase]. Tôi biết khi anh gửi tôi một kịch bản không xứng tầm với những cái chúng ta từng làm, đó là bởi vì anh đã cố gắng hết sức mình trong tuần đó rồi, với rất nhiều sức ép. Và nếu tôi quay lại càu nhàu và bắt các anh phải viết lại kịch bản, tôi sẽ biến một kịch bản tồi thành bốn kịch bản tồi."

"Cho nên đó là lúc các diễn viên chúng tôi phải nỗ lực để làm cho ra trò. Chúng tôi phải cố gắng để làm cho chương trình chạy tốt. Tôi đã phải tìm ra lý do không có trong kịch bản để làm chương trình vui nhộn, và làm sao để chương trình trôi qua mà khán giả không nhận ra câu chuyện không thật sự hay ho gì."

Trời, thật là "pro"! Quả thật là "pro"! Anh ta nói đúng: khi các diễn viên vặn lại tôi về vấn đề kịch bản và bắt tôi phải viết lại - Tôi biết kịch bản không được tốt, nhưng hãy cho qua chương trình này và viết kịch bản tốt hơn cho tuần sau. Bạn không thể làm cả 22 kỳ đều xuất sắc - điều đó là không thể. Ai đã từng làm series truyền hình đều sẽ nói với bạn như thế. Lúc nào cũng sẽ có những kỳ không được tốt cho lắm.

Jim cũng nói tiếp với tôi, "Anh chưa bao giờ đưa cho tôi hai kịch bản tồi liên tiếp nhau".

Tất cả những gì tôi muốn nói là "bạn đã hiểu chưa?"

Đừng yêu cầu nhân viên làm điều mà bạn không làm

Nếu có một nguyên tắc đơn giản nào về cung cách quản lý thì đó là bạn không nên yêu cầu người khác làm việc gì mà bạn sẽ không làm. Không có cách nào khác làm tăng uy tín và lòng trung thành hơn cách đó.

Điền vào bảng sau đây để kiểm tra thực tế

Công việc	**Bạn có làm không?**	**Bạn có bắt nhân viên làm không?**
Bay vòng quanh trái đất với vé hạng xoàng		
Trả lời tất cả mọi email		
Đi sớm về trễ		
Đi đổ rác		
Photocopy tài liệu		

Điểm mấu chốt không phải là làm cho mọi việc trở nên thú vị - điều đó phi thực tế. Điểm mấu chốt cũng không phải là bạn nên làm những công việc đó. Điểm mấu chốt là bạn phải thấu hiểu và cùng làm việc bên cạnh mọi người, điều đó thật sự mê hoặc.

Tuyên dương sự thành công

Một thành công có thể làm lu mờ hàng trăm thất bại, vì vậy ăn mừng thành công là một cách hiệu quả để thu hút nhân viên. Điều này càng đúng hơn khi bạn nhấn mạnh thành quả của nhóm hơn là thành tựu của cá nhân và công nhận sự đóng góp của tất cả mọi thành viên tham gia. Theo Brenda Bence, tác giả cuốn *Bạn giống dầu gội đầu như thế nào?* , tuyên dương thành công có những hiệu quả tích cực như sau [2]:

- Tạo động lực cho nhân viên bạn làm việc chăm chỉ hơn.
- Đoàn kết tập thể vào những mục tiêu chung.
- Nâng cao thái độ của nhân viên từ chỗ làm nhiệm vụ đến chỗ hân hoan.
- Truyền đạt thông điệp của công ty về những mục tiêu công ty coi trọng.
- Tạo động lực bằng cách làm rõ tiến độ công việc.
- Nhắc nhở mọi người rằng họ đang làm việc cho một công ty thành công.

Xin nhắc nhở về việc ăn mừng: trong lúc đang sung túc, các công ty thường quăng một đống tiền vào những khách sạn đắt tiền và nghệ sĩ nổi tiếng. Đây là một sự lãng phí tiền bạc và là một thông điệp không tốt với nhân viên. Thái độ đúng đắn về việc ăn mừng là vui vẻ và điềm tĩnh, chứ không phải phung phí và ấn tượng.

Ban Phát triển Công nghiệp của trường Đại học bang North Carolina là một ví dụ điển hình về việc ăn mừng thành công. Họ muốn tạo ra 1 tỉ đôla giá trị kinh tế cho toàn khu vực. Khi đạt được mục tiêu đó, họ ăn mừng bằng cách tổ chức những chuyến xe buýt đi khắp tiểu bang đến những công ty sản xuất. Đây là một cách làm hiệu quả trong việc tuyên dương.

Tại mỗi điểm dừng trong hành trình “Sản xuất hiện thực hóa cuộc sống”, người của Đại học bang North Carolina thu thập sản phẩm mẫu từ nhà sản xuất và gửi đến thống đốc bang. Chuyến đi vừa là một trải nghiệm thú vị cho nhân viên của trường, vừa là một cách công nhận thành quả cho nhân viên của các công ty trên lộ trình.



Chuyến đi “Sản xuất hiện thực hóa cuộc sống”

Tìm người phản biện

Trước hết, nhắc một chút về lịch sử: Từ 1587 tới 1983, Giáo hội Thiên Chúa giáo đã chỉ định những người đứng ra tranh luận về việc sắc phong cho các cá nhân đang được cân nhắc phong thánh. *Advocatus diaboli* , hay người phản biện, có vai trò tìm ra những sai sót của những ứng viên này để bảo đảm sự cao quý của các thánh.

Khi cách làm này chấm dứt sau cuộc bình bầu Đức giáo hoàng John Paul II, số lượng các vị được phong thánh bùng nổ. Trong nhiệm kỳ của ngài, giáo hội phong thánh cho 500 vị, so với 98 vị

trong thời gian nắm quyền của tất cả người tiền nhiệm trong thế kỷ 20.

Có nhiều lợi ích trong việc phản biện lại các quyết định của tổ chức và đặt chúng dưới cái nhìn suy xét:

- **Cải thiện mục tiêu.** Một tổ chức cần hiểu rõ những gì đang sai lệch để vững mạnh hơn. Một tổ chức vững mạnh hơn thì có mục tiêu cao quý hơn, và mục tiêu cao quý hơn thì mê hoặc hơn đối với nhân viên (và cả đối với khách hàng).
- **Cho thấy việc phản đối là chấp nhận được.** Sự tồn tại của người phản biện chỉ ra rằng nhà quản trị hoan nghênh những ý kiến trái chiều, và điều này bồi dưỡng khả năng suy luận của nhân viên.
- **Khuyến khích giao tiếp nội bộ.** Người phản biện đóng vai trò nhân vật trung tâm để các nhân viên bất mãn có thể tiếp xúc để nói về các vấn đề hay bất bình. Sự tồn tại của anh ta cũng cho thấy nhân viên được tự do thảo luận các ý kiến, điều thường bị cấm kỵ trong các tổ chức khác.

Bất kỳ cách nào cải thiện sản phẩm và tổ chức đều làm cho cuộc sống của nhân viên tốt hơn, và đồng thời mê hoặc họ - vì vậy tôi ủng hộ người phản biện.

Lắng nghe anh Bob

Bob Sutton là giáo sư tại Đại học Stanford và là tác giả cuốn *Sếp giỏi, sếp dở: Làm sao để trở thành sếp giỏi nhất... và học từ sếp tồi nhất.* Ông đưa ra một danh sách mười hai niềm tin của một ông sếp giỏi. Hãy xem đó như một Tuyên ngôn của sếp giỏi:

1. Tôi hiểu một cách thiếu sót và không trọn vẹn về cảm giác khi làm việc cho tôi.

2. Sự thành công của tôi - và của người của tôi - phụ thuộc rất nhiều vào việc tôi thành thạo những việc hiển nhiên và bình thường,

chứ không phải những ý tưởng và sáng kiến thần kỳ, bí ẩn hay đột phá.

3. Có tham vọng và mục tiêu cụ thể là quan trọng, nhưng nếu chỉ suy nghĩ về chúng thì vô ích. Công việc của tôi là tập trung vào những thắng lợi nho nhỏ để giúp công việc mọi người tiến triển từng chút từng ngày.

4. Một trong những yếu tố quan trọng nhất, và khó nhất trong công việc của tôi là cân bằng giữa việc quá quyết đoán, và việc thiếu quyết đoán.

5. Công việc của tôi là làm một tấm khiên để bảo vệ người của tôi khỏi những sự công phá từ bên ngoài, những gì gây phân tâm và sự ngu muội từ mọi phía - bao gồm cả sự áp đặt điều ngu muội của tôi lên họ.

6. Tôi cố gắng tự tin đủ để mọi người thấy rằng tôi là sếp, nhưng cũng khiêm tốn đủ để nhận ra tôi thường mắc sai lầm.

7. Tôi cố gắng tranh đấu nếu mình đúng, nhưng cũng biết lắng nghe nếu mình sai - và cũng dạy mọi người làm như vậy.

8. Một trong những bài kiểm tra tốt nhất về khả năng lãnh đạo của tôi - và của tổ chức - là “điều gì sẽ xảy ra sau khi mọi người phạm sai lầm?”

9. Sáng kiến rất quan trọng cho mọi tập thể và tổ chức. Cho nên công việc của tôi là khuyến khích mọi người đề ra sáng kiến và thử nghiệm. Cạnh đó, công việc của tôi cũng là giúp mọi người dẹp bỏ những sáng kiến tồi, và *hầu hết* những sáng kiến tốt.

10. Xấu thì mạnh hơn tốt. Việc loại bỏ những điều tiêu cực quan trọng hơn việc nhấn mạnh những điều tích cực.

11. Cách tôi thực hiện công việc cũng quan trọng như công việc mà tôi làm.

12. Bởi vì tôi có quyền hơn người khác, tôi có nhiều rủi ro hơn trong việc cư xử thiếu nhạy cảm - và không nhận ra điều đó [3].

Đây là một danh sách tuyệt vời cho phép mọi người biết được họ làm sếp tốt cỡ nào. Bạn có được bao nhiêu điểm nêu trên?

Nói với họ bạn cần họ

Theo Michael Lopp, tác giả cuốn sách *Quản lý con người: Những câu chuyện thấm thía và trào phúng của một nhà quản lý công nghệ phần mềm* , ba từ quan trọng nhất bạn nên nói trong lúc tuyển dụng là "Chúng tôi muốn có bạn". [4] Ông tin rằng khi quyết định tuyển một ai đó, bạn nên nói với anh ta rằng bạn muốn người đó, cho các nhân viên khác dẫn anh ta đi uống vài cốc bia, và hỏi về những ý tưởng đóng góp ngay trước khi anh ta bắt đầu làm việc.

Tôi muốn mở rộng ý tưởng ban đầu của Lopp ra ngoài lĩnh vực tuyển dụng vào những việc hằng ngày, áp dụng với những nhân viên mới làm việc cho bạn được 20 giờ, hay những người làm việc cho bạn cả 20 năm. Khi tỷ lệ thất nghiệp cao, có thể bạn nghĩ rằng các công ty sẽ không o bế nhân viên của mình nữa. Điều này hoàn toàn sai, bởi vì người giỏi thì luôn luôn hiếm.

Cuối mỗi ngày làm việc, một trong các thứ tài sản quý giá nhất của bạn sẽ về nhà. Câu hỏi là liệu họ có trở lại công ty vào sáng hôm sau. Một ông chủ giỏi phải đảm bảo nhân viên của mình biết rằng họ có giá trị và được trân trọng. Hãy nhớ lấy cụm từ "Chúng tôi muốn có bạn".

Làm sao để làm mê hoặc tình nguyện viên

Tình nguyện viên giúp đỡ các tổ chức khắp nơi trên thế giới, và họ cực kỳ quan trọng đối với sự thành công của những mục tiêu giáo dục, môi trường, xã hội, tôn giáo và các mục tiêu nhân đạo khác. Mặc dù những phương pháp đã thảo luận trong chương này cũng có

thể áp dụng được cho lực lượng tình nguyện viên, những người này xứng đáng có những nguyên tắc mê hoặc dành riêng cho họ:

- **Đặt ra mục tiêu giàu tham vọng.** Tình nguyện viên muốn cảm thấy những gì họ làm là quan trọng, và đem lại sự thay đổi. Nghĩa vụ của bạn là đặt ra những mục tiêu đầy thách thức và không lãng phí thời gian của họ. Việc không sử dụng họ hiệu quả còn tệ hơn việc huy động quá nhiều tình nguyện viên.
- **Quản lý họ tốt.** Khi tin tưởng, người ta muốn giúp đỡ, và trách nhiệm của bạn là làm cho họ có thể giúp được càng nhiều càng tốt. Điều này có nghĩa bạn phải lập kế hoạch và tận dụng họ. Bạn có thể không trả công cho họ, nhưng thời gian của họ vẫn quý giá.
- **Giúp họ đạt được điều họ cần.** Tại sao người ta tham gia vào các hoạt động từ thiện? Có ba lý do chủ yếu: **nghĩa vụ** ("Tôi nên giúp đỡ trường học của con mình"), **sự tương thuộc** ("Tôi muốn làm việc với người khác"), **và sự thành thạo** ("Học được một kỹ năng mới quan trọng hơn tiền bạc"). Nếu thỏa mãn được những nhu cầu này, bạn đang đi đúng hướng để làm say mê tình nguyện viên của mình.
- **Chắc chắn những người ăn lương hiểu rõ giá trị của tình nguyện viên.** Bạn và nhân viên phải tin tưởng vào giá trị của đội ngũ tình nguyện viên - nếu không có niềm tin này, có lẽ bạn không nên tuyển mộ họ. Tình nguyện viên thường làm việc hết mình, bằng tất cả nhiệt huyết cho một tổ chức nào đó, cho nên điều quan trọng là bạn và nhân viên phải cảm kích những nỗ lực đó.
- **Đưa ra phản hồi.** Con người muốn biết họ làm việc như thế nào. Đối với tình nguyện viên, điều này còn quan trọng gấp đôi bởi vì bạn không thể dùng lương để đánh giá năng lực của họ. Vì vậy sau khi đã xác định mục tiêu tham vọng của mình, hãy đưa ra phản hồi, và họ sẽ biết ơn bạn vì đã giúp họ biết được họ làm việc như thế nào.
- **Ghi nhận thành quả.** Sự ghi nhận đối với tình nguyện viên có thể thông qua những chi tiết như in danh thiếp, cấp địa chỉ email, một nơi làm việc (ngay cả khi sử dụng chung), mời tham dự hội thảo, thể hiện

sự biết ơn công khai hay riêng tư. Danh sách này có thứ gì đắt tiền không? Tốt, bởi vì không có thứ gì đắt cả.

- **Mời họ thăm viếng.** Ít nhất mỗi năm một lần, hãy mời họ vào tổng hành dinh của công ty bạn. Cách này cho phép mọi người gặp mặt trực tiếp, thay vì làm việc ảo với nhau. Bạn có nhớ sự gần gũi quan trọng ra sao trong việc tạo cảm tình không? Khái niệm tương tự cũng được áp dụng cho tình nguyện viên.
- **Cung cấp những thứ miễn phí.** "Thứ" ở đây có nghĩa là đồ ăn và thức uống trong các buổi làm việc, cũng như áo sơmi và các hình thức quà lưu niệm khác. Thật không may, đây là những thứ mà các tổ chức thường hay cắt bỏ khi gặp khó khăn, nhưng, nếu tính kỹ, chúng là một trong những cách trả thù lao hiệu quả nhất.

Nếu suy nghĩ cặn kẽ, bạn sẽ thấy danh sách này cũng áp dụng được cho nhân viên. Vậy bây giờ sau khi đã biết cách làm say mê nhân viên và tình nguyện viên, bạn hãy bắt tay để gặt hái thành công.

Câu chuyện của Milene Laube Dutra

Milene Laube Dutra là một nhà tư vấn về tiếp thị và thông tin ở Sao Paulo, Brazil. Trong phần tự truyện này, Milene, giải thích làm thế nào một công ty sản xuất kem đánh răng nơi cô từng làm việc đã cuốn hút cô bằng một chiếc máy.



TÔI SẼ KHÔNG NÓI VỀ CÁC CON TÔI BỞI VÌ TÔI TIN RẰNG ĐÓ LÀ TRẢI NGHIỆM tuyệt vời trong cuộc đời mỗi người. Thay vào đó tôi chia sẻ về ngày đầu tiên đi làm việc trong

vai trò thực tập sinh ở một công ty chăm sóc răng miệng (trước là Anakol do Brasil, sau đó bị mua lại bởi Colgate - Palmolive).

Làm sao một người có thể say mê một công ty kem đánh răng? Lúc đó tôi hai mươi tuổi, vẫn là một sinh viên ở ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), và vừa được nhận công việc tiếp thị đáng mơ ước với một thực tập viên. Hôm ấy là Ngày Công xưởng, và chúng tôi được đi thăm nơi sản xuất! Tôi chưa bao giờ xem các sản phẩm được làm ra thế nào. Tôi chỉ thấy chúng trên các quầy hàng thôi. Tim tôi đập thình thịch khi trực tiếp nhìn thấy cái máy to dùng để làm ra kem đánh răng. Nó cao bằng ngọn cây và bề ngang bằng một chiếc xe tải. Tôi cảm thấy mình như là chàng David nhỏ bé trước Goliah vậy.

Ở bên kia chiếc máy, những đồng xu nhôm nhỏ li ti rơi vào một cái phễu to, tiếng ồn, khói và hơi nóng... những đồng xu bắt đầu chạy vòng vòng bên trong chiếc máy. Chúng dừng lại, và có một cú đập mạnh. Những đồng xu bỗng dưng biến thành các ống kem một cách diệu kỳ. Rồi các ống kem đi qua máy in và trở nên sống động với nhãn hiệu sản phẩm. Đến cuối chu trình, các ống kem được in ấn đầy đủ với nắp đậy được gom lại trong các thùng carton để chuyển qua quy trình kế tiếp: xếp hộp.

Tôi bắt đầu nghĩ về tất cả mọi thứ được sản xuất, và các loại công xưởng mà những người kỹ sư thông minh đã xây dựng. Đó là ngày tôi trở thành nhà quản lý sản phẩm. Từ ngày đó, đam mê của tôi dành cho sản phẩm mới/phát kiến mới - đặc biệt là cho hàng tiêu dùng - đã trỗi dậy mạnh mẽ và tôi đã cho ra nhiều sản phẩm mới cho nhiều ngành, và cũng đi thăm nhiều nhà máy ở Brazil và ngoài nước.

[1] Stephen J. Abramson, phỏng vấn của Stephen J. Cannell, Archive of American Television, June 23, 2004, www.emmytvlegends.org/interviews/people/stephen-j-cannell.

[2] Brenda Bence, "Celebrate Team's Success and Boost Business," downloadable PDF, http://brendabence.com/media-room/articles/Th e-Top-10-Reasons.pdf.

[3] Bob Sutton, "12 Things Good Bosses Believe", The Conversation (blog) Harvard Business Review, May 28, 2010, http://blogs.hbr.org/cs/2010/05/12_things_that_good_bosses_bel.html.

[4] Michael Lopp, "Wanted," randsinrepose (blog), January 4, 2010, www.randsinrepose.com/archives/2010/01/04/wanted.html.

CHƯƠNG 11

Làm thế nào để mê hoặc sếp của bạn?

Bằng cách làm việc cật lực tám tiếng một ngày, cuối cùng bạn có thể trở thành một ông chủ làm việc mười hai tiếng một ngày.

- Robert Frost

Cho dù bạn có thích sếp của mình hay không, đó là người quyết định những gì bạn được hưởng từ công việc. Tôi đang nói đến không chỉ tiền bạc - mà cả sự thỏa mãn, sự thăng tiến, sự ghi nhận và hãnh diện. Tôi bắt đầu với lời khuyên về kỹ năng ưu tiên hóa công việc, sẵn sàng nhé.

Làm cho sếp tốt đẹp trong mắt mọi người

Đến giờ "chiến" rồi. Cách tốt nhất để làm đẹp lòng sếp là làm cho bà ta tốt đẹp trong mắt người khác. Đúng là như vậy: làm cho bà ta trông tốt đẹp hơn trong mắt người khác. Chắc chắn, thay đổi thế giới, làm vui lòng khách hàng, và làm tăng giá trị cổ phiếu, tất cả đều là những việc phải làm cho mục đích lớn, nhưng làm sếp bạn tốt đẹp trong mắt người khác là công việc hằng ngày của bạn.

Bạn nên làm việc này trong chừng mực của đạo đức và luân lý, nhưng sự thật là khi sếp bạn trông tốt đẹp, bạn cũng thế. Khi sếp bạn thăng tiến, bạn cũng thế. Và khi sếp bạn "khó ở" trong người, bạn cũng sẽ như vậy.

Đừng hoang tưởng về viễn cảnh tỏa sáng hơn sếp để thay thế hoặc vượt mặt bà ta. Tôi chưa bao giờ thấy trường hợp nào mà sếp của sếp bảo, "Chúng ta hãy thăng chức cho người đó lên trên cấp trên của cô ta".

Người ta phải mất rất nhiều năm để hiểu được sự khôn ngoan phải làm cho sếp trông tốt đẹp - thường thì người ta học điều đó một cách khó khăn. Nếu bạn có thể tiếp thu và vận dụng nguyên lý này, bạn đã thành công đến 90% trong việc làm đẹp lòng sếp của mình.

Dẹp bỏ tất cả để làm điều mà sếp yêu cầu

Quyền ưu tiên phụ thuộc vào hoàn cảnh.

- Stephen Covey

Giả sử sếp yêu cầu bạn tìm kiếm thông tin về tình trạng cạnh tranh của công ty. Bạn biết chắc rằng bà ta có thể tự làm, và bạn nghĩ thế nào sếp bạn cũng sẽ không sử dụng kết quả. Trong khi đó bạn đang cố gắng hết mình vào công việc soạn thảo phần hướng dẫn rất quan trọng cho việc giao hàng.

Bạn sẽ (a) hoàn thành bản hướng dẫn hoặc (b) bỏ hết mọi thứ và làm điều mà sếp yêu cầu?

Bạn có thể tự hào về khả năng sắp xếp thứ tự ưu tiên cho việc quan trọng nhất trong bức tranh tổng thể. Bạn có thể nghĩ cần phải giải thích lý do vì sao phần hướng dẫn quan trọng hơn việc tìm kiếm thông tin. Bạn có thể nghĩ mình thật tắc trách nếu không hoàn thành bản hướng dẫn trước đã. Để tôi nói cho bạn biết một cách nhẹ nhàng: hãy bỏ tất cả mọi thứ để làm điều mà sếp yêu cầu nếu bạn muốn làm đẹp lòng bà ta.

Không quan trọng điều này nghe có vẻ thiển cận đến đâu. Nếu bạn biết rằng sếp của sếp bạn cần thứ thông tin đó thì điều mà bạn cho là sự tận dụng thời gian kém cỏi bây giờ lại trở nên quan trọng với sếp của bạn (đặc biệt là nếu sếp bạn đã đọc cuốn sách này và đang cố làm đẹp lòng sếp *của bà ta*). Không cần biết lý do là gì - và ngay cả khi không có lý do chính đáng - hãy làm những gì sếp yêu cầu trước tiên. Mục đích là thuyết phục được với sếp bạn là người

làm việc chăm chỉ, năng suất cao và có hiệu quả - chứ không phải cố chứng tỏ bạn là người biết phân định ưu tiên trong công việc.

Nhân tiện, đây cũng là chiến lược tốt cho các ông chồng. Nếu vợ bạn yêu cầu bạn làm điều gì, hãy dẹp bỏ mọi thứ để thực hiện. Bạn có thể cho rằng điều này không quan trọng, nhưng bạn đâu đến nỗi phải bận rộn với bốn đứa con, một sự nghiệp và một mớ công việc từ thiện. Bạn có thể cho rằng mình có tầm nhìn hơn, nhưng bạn không thấy được bức tranh *của cô ta* . Nội lời khuyên này không thôi cũng đã đủ lý do để mua cuốn Mê hoặc rồi.

Hứa ít, hoàn thành nhiều

Tôi đoán là bạn vẫn đang tiếp tục đọc chứ chưa dừng lại hoặc buồn nôn vì không chịu nổi lời khuyên của tôi về việc bỏ tất cả mọi thứ vì sếp. Bước tiếp theo là hãy hứa ít và hoàn thành nhiều. Để hiểu nguyên lý này, hãy nhìn sếp bạn theo hai hướng: thứ nhất, là nguồn thẩm định và tiến cử năng lực quan trọng nhất của bạn. Bạn không bao giờ muốn hoàn thành ít việc đối với một người quan trọng như vậy.

Thứ hai, như là một khách tham quan Disneyland. Bạn có biết rằng tất cả những tấm biển báo chỉ dẫn bạn phải chờ bao lâu để chơi một trò chơi trong Disneyland đều nói quá thời gian lên không? Lúc đó, khi đến lượt bạn chơi trước thời lượng phải đợi, bạn sẽ là một khách hàng hạnh phúc.

Nếu bạn đang tự hỏi tôi có đang khuyên bạn lừa phỉnh sếp mình, thì câu trả lời là đúng như vậy đấy. Chính xác hơn là, nếu có thể, hãy đặt mục tiêu mà bạn chắc chắn 120% sẽ hoàn thành chỉ trong 80% thời gian cho phép.

Người nào hứa ít nhưng lại làm nhiều thì mê hoặc hơn những người khác. Chớm thành công và nỗ lực tối đa chỉ hợp với bọn nhóc tì, phim ảnh, đua ngựa và lựu đạn. Trong mọi trường hợp khác, một là bạn hoàn thành công việc, hai là không.

Tạo khuôn mẫu cho công việc

Trong bài blog "3 điều làm cho sếp tôn thờ bạn", Scot Herrick giải thích sức mạnh của việc tạo khuôn mẫu công việc để làm hài lòng sếp [1]. Khi nhận nhiệm vụ từ sếp, hãy nhanh chóng hoàn thành một phần nhỏ của việc đó và yêu cầu sếp phản hồi.

Điều này cho phép sếp bạn sớm điều chỉnh hướng đi của công việc - nâng cao tỷ lệ bạn sẽ giao cho sếp đúng thứ bà ta cần. Hơn nữa, sếp sẽ nghĩ bạn "năng động", thay vì kiểu nhân viên "không biết làm việc cho đúng".

Cũng nên thảo luận về các phương án thực hiện công việc trong giai đoạn sớm sủa này. Khuôn mẫu công việc của bạn đang đi theo một hướng, nhưng có thể có chọn lựa khác tốt hơn. Việc hình thành khuôn mẫu công việc là chất xúc tác giúp người ta suy nghĩ về nhiều phương án khác.

Vì vậy, lần tới khi sếp yêu cầu bạn chuẩn bị bản báo cáo hay bài thuyết trình PowerPoint, hãy hoàn thành sườn bài trong vòng vài tiếng, và trình bày những gì bạn nghĩ, để thúc đẩy thảo luận về các phương án. Điều này sẽ làm cho bà ta thích thú và mang lại kết quả tốt hơn.

Trình bày và lan truyền kết quả

Sau giai đoạn tạo khuôn mẫu, bạn nên cho thấy công việc đang tiến triển mà phải mất hàng tuần hoặc hàng tháng nữa để hoàn thành. Đừng nên kể lể chi li từng bước, nhưng hãy đảm bảo sếp không bao giờ phải hỏi về tiến độ công việc. Việc này giúp bạn và dự án của bạn lúc nào cũng trong tầm kiểm soát của sếp.

Thông tin về tiến độ không chỉ dành riêng cho sếp, mà còn dành cho những ai cần biết. "Quảng bá" có thể là từ hơi mạnh, nhưng giấu đi thành tựu của mình cũng không phải là cách làm hay. Nếu bạn không thổi sáo, thì đừng than phiền tại sao không có tiếng nhạc.

Bạn nên thể hiện tiến độ công việc nhưng đừng động chạm đến ai trong công ty. Sau đây là cách để thực hiện điều đó một cách hài hòa:

- Cung cấp cứ liệu và không thêm thắt hay cường điệu hóa - nói cách khác, phát đi ít, và thực hiện nhiều.
- Nhìn nhận những người đã giúp bạn thành công. Hãy hào phóng với những lời khen tặng và chia sẻ vinh quang.
- Hãy để người khác thông báo tin vui giùm bạn, nếu có thể - ví dụ, khách hàng gọi điện cho sếp bạn hoặc tốt hơn nữa, cho sếp của sếp bạn.
- Làm cho thắng lợi của bạn cũng là thắng lợi của sếp. Bạn càng đem sếp vào thắng lợi của mình càng nhiều, bạn càng trở nên mê hoặc.

Bạn có thể không thích phô trương thành tựu của mình, nhưng đó là một phần của thương hiệu cá nhân và là một cách để làm hài lòng sếp. Hãy thử đi - tôi chắc bạn sẽ quen, nhưng không nên nghiện ngập, bởi vì lúc đó bạn sẽ kém duyên.

Tạo lập tình bạn

Nhân viên nào có nhiều mối quan hệ bạn bè trong công việc thì trông càng thu hút, bởi vì những mối quan hệ này giúp họ trở nên hiệu quả trong công việc và là bằng chứng về sự hay ho của họ trong xã hội. Sau đây là phần giải thích:

- **Tạo lập tình bạn giúp bạn làm việc hiệu quả và có năng suất cao.** Làm việc với bạn bè sẽ dễ dàng hơn. Họ sẽ thường xuyên giúp bạn hơn, và bạn cũng sẽ thường xuyên đáp lại hơn. Hành xử thân thiện cũng tốn ít năng lượng hơn hành xử một cách giận dữ và đối nghịch.
- **Bạn bè lại khiến có nhiều bạn bè hơn.** Kết bạn cũng như một đường xoắn ốc đi lên. Càng có nhiều bạn thì sẽ càng kết bạn nhiều hơn, vì mọi người giới thiệu lẫn nhau. Càng kết bạn nhiều chừng nào, thì bạn càng hiệu quả chừng nấy. Càng hiệu quả, bạn sẽ càng làm hài lòng sếp.
- **Nhiều bạn tạo được tiếng thơm.** Rất đơn giản: Nếu bạn của bạn ta đồng thời là bạn của ta thì ta có càng nhiều bạn, và càng nhiều bạn của

bạn. Tiếng thơm này cũng truyền sang sếp của bạn, vì nếu bạn nổi tiếng và mê hoặc, mọi người cũng sẽ cho rằng sếp bạn cũng nổi tiếng và mê hoặc. Hay ít nhất họ sẽ nghĩ như vậy.

- **Người ta không dám động đến người nào có nhiều bạn.** Nếu người khác xem bạn như là người tốt, nổi tiếng và mê hoặc, bạn đã tạo được nền móng thế lực riêng. Lúc đó, tôi nói thật, sếp của bạn nhất định sẽ không muốn làm khó bạn. Không có gì sai khi một người vừa mê hoặc lại vừa có thế lực.

Những người nổi tiếng ở nơi làm việc sẽ gặt hái toàn kết quả tích cực, và điều này có lợi cho cả bạn và sếp.

Xin được chỉ giáo

Trong chương 2, “Làm thế nào để đạt được yêu mến”, tôi viết rằng ai cũng giỏi ở một khía cạnh nào đó. Điều này đúng cả với sếp của bạn; bà ấy có lẽ nắm những kiến thức có ích cho bạn. Xin được sếp chỉ giáo có hai cái lợi: bạn được giúp đỡ, và bạn làm cho sếp cảm thấy hãnh diện.

Chỉ có những người gàn dở mới không cảm thấy hãnh diện, và nếu bạn làm việc dưới quyền một người gàn dở thì nên tìm cách thoát khỏi ông ta thay vì mê hoặc ông ta. Nếu sếp bạn ưng thuận kèm cặp, bạn nên lưu tâm những lời khuyên, bởi vì không nghe theo sẽ bị tác dụng ngược. Nếu sếp bạn không đồng ý, bạn vẫn có lợi trong việc làm cho bà ta hãnh diện.

Tôi có hai người thầy trong suốt sự nghiệp đời mình: Người đầu tiên, Marty Gruber ở công ty Nova Styling là sếp của tôi trong ngành sản xuất đồ trang sức, và ông đã dạy cho tôi bài học quan trọng nhất: làm sao để bán hàng. Kinh doanh đồ trang sức rất khó vì nguyên liệu thô - vàng và kim cương - là những mặt hàng mà người mua nào cũng có thể biết giá. Phần lời sau khi trừ đi chi phí của vàng và kim cương là phần của “sự mê hoặc”.

Người thứ hai, Al Eisenstat là luật sư và là “bố già” của Apple khi tôi làm việc ở đó. Ông đã giúp tôi thoát ra những cuộc đấu đá nội bộ

mà không bị tổn thương. Ông đã dạy tôi cách sống sót trong một môi trường đầy tính chính trị - cho tới lúc tôi học được kỹ năng hiện tại.

Báo tin xấu càng sớm càng tốt

Bạn có thể đem lại hai loại tin cho sếp: tin tốt và tin xấu. Tin tốt thì không vấn đề gì rồi, ai cũng thích tin tốt.

Đưa tin xấu là một việc khó khăn - ví dụ như công việc bị đình trệ, doanh số sụt giảm, hay người sử dụng phát hiện một lỗi trong phần mềm. Scot Herrick, tác giả của "3 điều làm cho sếp tôn thờ bạn", khuyên nên đưa tin xấu càng sớm càng tốt, bởi vì sếp tốt muốn được nghe tin xấu sớm để có nhiều cơ hội khắc phục vấn đề.

Tuy nhiên, sếp tồi chỉ muốn nghe tin tốt, vì họ muốn sống trong bong bóng ảo tưởng. Vấn đề là, khi bong bóng vỡ bạn cũng sẽ đi xuống luôn với ông sếp tồi. Hãy cố gắng tránh làm việc với những ai chỉ muốn nghe tin tốt.

Hai lời khuyên nữa dành cho bạn khi truyền đạt tin xấu: Thứ nhất, không đổ thừa cho ai cả - đặc biệt là sếp - cho những gì đã xảy ra. Thậm chí bạn còn nên nhận trách nhiệm cho việc đó. Thứ hai, đừng nên chỉ báo tin xấu không thôi, hãy đưa ra ý kiến để giải quyết vấn đề. Bạn sẽ trông rất năng động, và chắc chắn sẽ làm hài lòng sếp.

Tự truyện của David Stockwell

Dave Stockwell là một trong những sáng lập viên của Seasonal View, một công ty tư vấn khách hàng ở Tacoma, Washington. Trong câu chuyện này, David kể về một nhân viên đã làm ông rất hài lòng trong thời gian làm việc tại REI.



CÁCH ĐÂY KHÁ LÂU, TÔI THẬT SỰ BỊ MÊ HOẶC BỞI MỘT THỰC TẬP VIÊN TÊN LÀ ANGELICA GONZALES. Lúc đó tôi đang quản lý bộ phận hỗ trợ kỹ thuật tại REI và nhận nhiều sinh viên thực tập của chương trình King County Digital Bridge. Chương trình này nhận các sinh viên thi rớt vào hệ thống trường chính quy và dạy họ kỹ năng công nghệ trong lúc họ học chương trình GED. Những sinh viên giỏi nhất lớp sẽ được thưởng một kỳ thực tập tại một công ty trong vùng để trải nghiệm môi trường làm việc thực tế.

Angelica thật đặc biệt. Sinh ra trong một gia đình không có nhà cửa, cô đã trải qua cuộc sống giang hồ và có thai lúc mười sáu tuổi. Khi bắt đầu làm việc tại REI, Angelica tranh thủ học hỏi rất nhiều. Cô không bao giờ ngừng khám phá, không chỉ về kỹ thuật mà còn về cách làm việc tập thể. Công việc hỗ trợ kỹ thuật lúc nào cũng đòi hỏi tính đối phó cao. Và khả năng xử lý dễ dàng các sự cố thường nhật, đồng thời xu hướng tìm hiểu về bản thân và thế giới xung quanh của Angelica đã tạo ra một nguồn năng lượng tích cực cho cả nhóm. Khi kỳ thực tập kết thúc, tôi tuyển Angelica vào làm kỹ thuật viên sơ cấp để áp dụng những kỹ năng cô vừa học được.

Có một lần, cô bước vào phòng tôi và hỏi một câu. Tôi trả lời, cô ngập ngừng một chút rồi hỏi tiếp, “Anh nghĩ liệu một người như tôi có thể trở thành CEO được không?” Đó là khoảnh khắc tôi nhận ra được điểm khác biệt giữa sự hỗ trợ và chỉ giáo mà tôi nhận được trong đời, so với những gì cô ấy nhận được khi lớn lên.

Kể từ ngày hôm đó, tôi đem nguồn năng lượng “kỳ diệu và lấp lánh” ấy vào trong giao tiếp với nhân viên, đồng nghiệp, sếp, và đặc biệt là với khách hàng. Việc nhận ra sự khát khao to lớn của con người khi tìm được một mục tiêu để phấn đấu đã giúp tôi giao tiếp tốt hơn với mọi người.

---

[1] Scot Herrick, “3 Things to Make Your Manager Worship You”, Cube Rules (blog), August 20, 2009, http://cuberules.com/2009/08/20/3-things-to-make-your-manager-worship-you.

CHƯƠNG 12

Làm thế nào để tránh bị mê hoặc?

Một công nghệ thành công phải đặt thực tại ở vị thế cao hơn mối quan hệ công chúng vì thiên nhiên không thể bị đánh lừa.

- Richard Feynman

Nhiều người nắm bắt được thuật mê hoặc, gây ảnh hưởng và thuyết phục. Thật không may là chẳng phải ai cũng là người tốt với mục tiêu cao thượng và nghĩ cho lợi ích của bạn. Vì lý do này, tôi đã viết thêm chương này để giải thích làm sao để chống lại thuật mê hoặc của họ. Đây là món quà tặng thêm: khi biết cách tránh được sự mê hoặc, bạn sẽ trở thành một người "gây mê" tốt hơn.

Tránh xa những cám dỗ

Không phải người bỏ bùa mê nào cũng hành xử đúng nguyên tắc, và ngay cả những người gây mê có đạo đức cũng có thể thuyết phục bạn làm những điều không có lợi cho bạn. Hơn nữa, lại còn hiệu ứng "tác động với người thứ ba" - tức là những người bị thuyết phục bởi các phương tiện truyền thông đại chúng thường tin rằng người khác bị ảnh hưởng nhiều hơn chính họ. Nói cách khác, bạn có thể sập bẫy mà không hay biết.

Tránh xa những hoàn cảnh cám dỗ (khuyến mãi), các sự kiện (buổi đấu giá), và các cơ sở thương mại (cửa hàng bán đồ giảm giá), và các dịp (đi mua sắm với bạn gái) là cách tốt nhất để chống sự mê hoặc. Khi không tiếp xúc với cám dỗ, bạn ít khi quyết định sai lầm.

Bạn cũng có thể trì hoãn việc đưa ra quyết định nếu gặp hoàn cảnh không thể tránh được. Ví dụ, khi một món đồ giảm giá nào đó cám dỗ bạn, hãy tự nhủ rằng bạn sẽ quay lại cửa hàng đó vào cuối

buổi mua sắm để mua sau. Trì hoãn việc ra quyết định là việc quan trọng nhất bạn có thể làm khi mệt mỏi, stress, hay bệnh, bởi vì đó là những lúc bạn có khuynh hướng đưa ra quyết định mà sau này bạn sẽ hối tiếc.

Khi có người hối thúc bạn phải nhanh chóng đưa ra quyết định, hãy nhớ tới cụm từ "hiệu ứng Dopeler". Đây là cụm từ dự thi trong cuộc thi sáng tác từ ngữ mới do tạp chí Washington Post tổ chức năm 1998, và nó hàm nghĩa rất phù hợp trong hoàn cảnh này: "Hiệu ứng Dopeler (danh từ): các ý kiến ngu ngốc thường có vẻ thông minh hơn khi chúng ập đến quá nhanh".

Cho nên bước một để chống lại sự mê hoặc là hãy tránh xa các hoàn cảnh có thể khiến bạn làm điều gì đó không thật sự có lợi.

Nhìn xa vào tương lai

Nếu bạn không thể tránh được hoàn cảnh cám dỗ, ít ra hãy tự hỏi: Quyết định này sẽ ảnh hưởng như thế nào một năm nữa? Con người đưa ra quyết định tồi vì họ nghĩ về quá khứ ("Lẽ ra mình nên phải...") và tương lai gần ("Sẽ vui nếu mình..."), nhưng không nghĩ về tương lai.

Hãy thử đánh giá những việc làm hiện tại của bạn sẽ ảnh hưởng như thế nào trong một năm tới hoặc xa hơn. Một kết quả tiêu cực hay ngay cả một kết quả trung dung cũng lãng phí thời gian và tài nguyên của bạn và không gây hứng khởi. Nếu trong tương lai xa bạn có những lợi ích tốt thì hãy để sự mê hoặc diễn ra.

Vấn đề không đơn giản theo kiểu, "Đồ đắt thì tôi cần phải suy nghĩ, nhưng các món đồ rẻ thì được". Bà của Sasha Aickin - phó tổng giám đốc kỹ thuật của công ty Redfin, một công ty bất động sản trực tuyến - đã khuyên, "Khi mua những thứ rẻ tiền và dỏm, cảm giác hay ho nhất nó đem lại là lúc ta đang mua. Khi mua những thứ đắt tiền và tốt, cảm giác tệ hại nhất nó đem lại là lúc ta đang mua".

Biết những hạn chế của mình

Bạn có tự hỏi vì sao những người giàu, nổi tiếng và trông có vẻ thông minh lại bị lừa không? Bởi vì họ không biết mình không biết cái gì, và họ không thừa nhận là họ không biết mọi thứ.

Có một loại giới hạn nữa: hạn chế về kiến thức của con người. Không ai có thể biết được mọi vật hoạt động như thế nào, và không ai có thể dự đoán tương lai. Hãy nhớ điều này khi bạn có ảo giác mình thông suốt mọi sự.

Để nhận biết được hạn chế của bản thân thật không dễ - đôi khi bạn phải nhờ đến sự trợ giúp từ bên ngoài. Bạn còn nhớ câu chuyện về những người phản biện của hội thánh không? Hãy tìm một người phản biện để chỉ ra những thiếu sót và điểm yếu trong những hoàn cảnh cám dỗ mà bạn gặp phải.

Vai trò của người này là tìm ra lỗ hổng trong tư duy của bạn, thấy được bức tranh tổng thể và có cái nhìn bao quát, và từ đó ngăn bạn không phạm sai lầm. Người đó cũng đóng vai trò như một công cụ hữu ích để bạn đoạn tuyệt: "Người phản biện của mình không cho mình làm điều này". Đây là một cách hợp lý để nói không.

Nhận thức được những hạn chế trong kiến thức của mình và việc có được những quan điểm từ bên ngoài sẽ giúp bạn đưa ra những quyết định đúng đắn.

Cẩn thận với dữ liệu giả và các chuyên gia

Thật may mắn cho nhà cầm quyền nếu người dân không suy nghĩ.

- Adolf Hitler

Số liệu then chốt rất hữu ích, ví dụ như số lượng bài hát máy nghe nhạc có thể chứa, thay vì nêu dung lượng của máy theo gigabyte. Tuy nhiên số liệu giả dễ làm cho người ta nhầm lẫn. Khi một nhà cung cấp dịch vụ điện thoại bảo rằng điện thoại của họ miễn phí, bạn có thể tưởng là một món hời cho đến khi biết rằng họ buộc

bạn ký hợp đồng ràng buộc trong hai năm, cùng khoản phạt lớn nếu phá vỡ hợp đồng.

Dữ liệu là quan trọng, nhưng quan hệ hỗ tương không đồng nghĩa với quan hệ nhân quả. Ví dụ, các nhà nghiên cứu ở Đại học Harvard đo lường âm vực của bốn mươi chín người trong một bộ lạc ở Tanzania, và so sánh âm vực đó với số lượng con cái của họ [1]. Kết quả cho thấy người có giọng càng trầm thì càng có nhiều con.

Như vậy có phải điều này nghĩa là âm vực thấp dẫn đến khả năng sinh sản cao? Không nhất thiết như vậy. Có thể người nào có nhiều con thì sẽ có âm vực thấp hơn vì họ phải la mắng lũ trẻ suốt ngày. Lúc đó việc có nhiều con cái sẽ dẫn đến âm vực thấp, chứ không phải ngược lại.

Theo Michael Mauboussin, tác giả cuốn " *Suy nghĩ hai lần: Vận dụng sức mạnh của phản trực giác* ", cần có ba điều kiện để một nguyên nhân X dẫn đến kết quả Y: thứ nhất, X phải xảy ra trước Y; thứ hai, X và Y phải có quan hệ ràng buộc, chứ không phải ngẫu nhiên; và thứ ba, không thể tồn tại một yếu tố Z khác để gây ra cả X và Y [2].

Có phải các ông bố người Tanzania có nhiều con đã có âm vực thấp *trước khi* làm cha? Có mối quan hệ ràng buộc nào giữa âm vực thấp và nhiều con? Có điều gì khác đồng thời làm cho một người có âm vực thấp và có nhiều con không?

Các chuyên gia thường rất có ích trừ phi họ sai. Vấn đề là người ta có xu hướng tin tưởng vào các chuyên gia *ngay cả khi* họ sai. Bạn nên cảnh giác khi chuyên gia đưa ra những lời khuyên quá tốt đến mức phi lý, những lời khuyên thu hút sự quan tâm của nhiều người, những lời khuyên đến từ những nguồn đáng tin cậy trong những tạp chí đầy ấn tượng, hoặc nhận được sự ủng hộ từ những tổ chức hưởng lợi từ lòng tin của mọi người [3].

Đừng bị dụ bởi những dẫn chứng đơn lẻ

Ở chương 4, “chuẩn bị ra sao?”, tôi có nói về sức mạnh của những ví dụ sống động. Bạn nên biết là người khác cũng có thể dùng chiêu này. Tuy nhiên, một bức họa đẹp, một hình ảnh cụ thể (hàng ngàn đôi giày), hay một câu chuyện cá nhân hay ho không có nghĩa là mục đích của chúng là đúng, cao cả, quan trọng, hay liên quan đến bạn.

Ví dụ, bệnh sởi đang quay trở lại nước Mỹ bởi vì các bậc cha mẹ không đưa trẻ em đi tiêm phòng. Họ tin rằng vac-xin ngừa MMR (sởi, quai bị, rubella) gây chứng tự kỷ, mặc dù khoa học đưa ra những bằng chứng ngược lại. Jean McCarthy, người mẫu, diễn viên, mẹ của một đứa trẻ mắc chứng tự kỷ, là người phát ngôn của Generation Rescue, một tổ chức chuyên nghiên cứu về nguyên nhân chứng tự kỷ. Sự xuất hiện của bà trên các show truyền hình truyền đạt lòng tin của bà đến hàng triệu người xem truyền hình.

McCarthy cũng trở nên nổi tiếng khi bà thắng giải thưởng Pigasus Award của Hiệp hội Giáo Dục James Randi vào năm 2008. Hiệp hội trao giải thưởng “Đánh lừa nhiều người nhất với ít công sức nhất”. Và như vậy McCarthy, chỉ với một mẫu thử duy nhất, cộng với những câu chuyện được thêu dệt khác, nói với các bậc cha mẹ điều mà nhiều nghiên cứu khoa học và y học đã chứng minh hoàn toàn ngược lại.

Mặc dù vẫn có xác suất bà và những người khác đã nói đúng, rằng MMR gây ra bệnh tự kỷ, phần lớn các nghiên cứu khoa học cho rằng họ đã lầm. Trong trường hợp này, chỉ một nguồn dữ liệu có vẻ tin cậy không thể định đoạt xu hướng, vì vậy đừng để nó ảnh hưởng đến bạn.

Đừng nghe theo đám đông

Sự hoài nghi là khởi nguồn của niềm tin.

- Oscar Wilde

Khi một việc gì đó được xã hội chấp nhận, bạn nên hoài nghi sự sáng suốt của đám đông (tuy nhiên không đến mức phải giễu cợt).

Đôi khi kết quả của một quyết định cũng không đến nỗi quan trọng để ta phải bận tâm đến đám đông - ví dụ như chọn xem một bộ phim, mặc dù vé không bán chạy.

Đối với những quyết định lớn, hãy nhớ rằng trí tuệ của đám đông thường ít khi đúng. Ví dụ kinh điển là hội chứng "cuồng hoa tulip" ở Hà Lan vào những năm 1930, sự thèm muốn phi lý của đại bộ phận dân Hà Lan đã đẩy giá của loại hoa này lên ngất ngưởng. Tương tự như vậy, chúng tôi (những người ở thung lũng Silicon), mặc dù vào thời những năm 90 cũng không thông minh hơn, đã đẩy giá cổ phiếu của các công ty internet lên đến mức điên rồ.

Tâm lý đám đông không chỉ ảnh hưởng đại bộ phận quần chúng thiếu hiểu biết. Nhà vật lý Richard Feynman tham gia Ủy ban Roger để điều tra nguyên nhân tai nạn của phi thuyền không gian Challenger. Ủy ban này gồm nhiều người khẳng khái, bởi có những nhân vật như Chuck Yeager, Neil Armstrong và Sally Ride.

Đoạn sau được trích ra từ những nhận xét cá nhân của Feynman về vụ tai nạn:

Nếu lịch phóng cũ vẫn được duy trì, quy trình kỹ thuật sẽ không hoàn thành kịp để đáp ứng được những điều kiện khắt khe ban đầu được đặt ra nhằm bảo đảm cho phi thuyền an toàn. Trong hoàn cảnh này, các điều kiện an toàn đã được thay đổi một cách tinh xảo và với những lý do đầy hợp lý, để các chuyến bay vẫn được chứng thực đúng lịch trình. Vì vậy, phi hành đoàn đã bay trong một điều kiện khá không an toàn, với khả năng thất bại lên đến mức một phần trăm (rất khó để tính chính xác).

Tuy nhiên, giới quản lý lại cho rằng khả năng thất bại nhỏ hơn hàng ngàn lần con số đó. Một lý do có thể hiểu là họ cố gắng bảo vệ một hình ảnh hoàn hảo và thành công của NASA trong con mắt chính phủ để được bảo đảm về nguồn tài trợ. Một lý do khác có thể là do họ thật sự tin như vậy, cho thấy tình trạng thiếu thông tin nghiêm trọng giữa họ và các kỹ sư vận hành [4].

Feynman dọa rút tên khỏi bản tường trình nếu ủy ban không cho công bố những nhận xét cá nhân này. Ông thậm chí còn thuyết phục ủy ban kể lại việc ông đã ngâm vòng đệm, bộ phận bị trục trặc và dẫn đến tai nạn, vào nước đá và nó đã mất tính đàn hồi như thế nào.

Theo Michael J. Mauboussin, tác giả cuốn *Suy nghĩ hai lần,* có ba điều kiện cần để một đám đông trở nên thông thái: thứ nhất, tính đa dạng của các thành viên trong đám đông; thứ hai, tất cả ý kiến của mọi thành viên đều được xem xét; và thứ ba, chỉ khuyến khích những người am tường tham gia [5]. Nếu bạn suy nghĩ thuận theo số đông, hãy đảm bảo có sự hiện diện của các yếu tố này.

Lần theo những quyết định trong quá khứ

Trước khi quyết định điều gì, hãy tự hỏi, "Điều gì đã xảy ra khi mình quyết định những việc như vậy trước kia?" Nếu câu trả lời là hậu quả xấu hoặc chẳng tốt đẹp gì lắm thì câu hỏi này là lời cảnh báo bạn không nên lặp lại sai lầm một lần nữa. Điều này không có nghĩa là bạn không được thử lại điều đó một lần nữa, nhưng ít ra bạn đã rút ra được những hiểu biết từ sai lầm trong quá khứ.

Sổ ghi chép những quyết định trong quá khứ là một công cụ hữu ích để xem lại quá trình đưa ra quyết định của bạn. Nếu bạn thất bại khi làm việc gì đó, có thể bạn sẽ rút ra được kinh nghiệm trong quá trình phân tích hậu quả. Scott Berkun, tác giả cuốn *Lời thú nhận của một diễn giả* cho ta một danh sách những câu hỏi để kiểm lại những quyết định trước kia:

- Chuỗi diễn biến nào đã xảy ra?
- Có phải những lỗi nhỏ dẫn đến một lỗi lớn hay không?
- Có những giả định sai lầm không?
- Mục tiêu có đúng không? Ta có giải quyết đúng vấn đề chưa?
- Có thể xác định được những giả định sai sớm hơn không?
- Giờ đây ta đã biết được những gì có thể có ích cho lúc đó?

- Nếu trở lại tình huống tương tự, ta sẽ làm gì khác?
- Sai lầm này có thể tránh được không?
- Thời gian qua đã đủ dài hay chưa để ta nhận thức được đó là sai lầm hay không? [6].

Việc bị mê hoặc lần đầu rồi sau đó nhận trái đắng là một chuyện. Nếu để chuyện này tiếp diễn lại là chuyện khác. Vì vậy hãy để ý những quyết định của mình và tìm ra những kiểu hành vi lặp lại.

Hãy bị mê hoặc bởi những điều nhỏ nhặt

Có một cách khác là hãy để chúng ta bị mê hoặc bởi những chuyện nhỏ nhặt, từ đó để dành năng lượng cho những trận đánh lớn hơn và cho thấy bạn không phải là người lúc nào cũng khước từ.

Chẳng hại gì khi người phục vụ mời bạn gọi thêm phần tráng miệng. Chẳng hại gì khi cô con gái năn nỉ bạn mua cho nó thêm một món đồ chơi. Chẳng hại gì khi bạn bỏ một bữa trưa để chơi hockey. Khi chấp nhận bị thuyết phục bởi những chuyện nhỏ, bạn để dành năng lượng để đối phó với những cám dỗ ảnh hưởng lớn hơn trong cuộc sống.

Bạn có thể tìm thấy những niềm vui từ những việc nhỏ nhặt như vậy và điều đó làm giảm đi tầm quan trọng của những việc lớn, rủi ro và hao tốn hơn. Tất cả chúng ta đều có mức giới hạn chịu đựng trước cám dỗ, vì thế ta phải để dành sự chịu đựng đó cho những quyết định trọng đại.

Lập danh mục kiểm tra

Cuối cùng, hãy trở lại với người bạn của chúng ta, danh mục kiểm tra. Đứng trước hoàn cảnh đầy cám dỗ, sẽ có ích khi bạn cân nhắc một danh sách các tác nhân quan trọng. Sau đây là vài bước đầu tiên cho bạn:

- Nếu đợi thêm một tuần nữa, tôi vẫn quyết định như vậy.

- Một năm sau, quyết định này vẫn sẽ đúng.
- Tôi đã nghiên cứu kỹ những nhận xét độc lập về sản phẩm/dịch vụ/tổ chức/ý tưởng.
- Tôi hoàn toàn biết rõ tất cả các chi phí của quyết định này, bao gồm các chi phí thiết lập, hỗ trợ, bảo trì, đăng ký, và nâng cấp.
- Quyết định này sẽ không làm hại ai.
- Quyết định này sẽ không làm hại đến môi trường.
- Quyết định này không trái với luân thường, đạo lý, hay trái pháp luật.
- Quyết định này sẽ không tạo ra gương xấu cho con tôi.
- Nếu không ai thấy điều tôi đang làm, tôi vẫn sẽ thực hiện.
- Nếu ai cũng thấy điều tôi đang làm, tôi vẫn sẽ thực hiện.

Thú thật, khi nhìn lại, lẽ ra tôi đã có nhiều quyết định khác đi nếu trước kia được dò qua danh sách này. Nhưng đời cũng có câu, “Trễ còn hơn không!”.

Tự truyện của Tibor Kruska

Tibor Kruska là một nhà khởi nghiệp công nghệ ở Dorog, Hungary. Tôi để tự truyện của ông vào cuối chương nói về cách chống lại cám dỗ để cho thấy nếu bạn gặp phải điều gì quá tốt đẹp thì chống cự là vô ích. :-)



ĐÂY KHÔNG PHẢI LÀ CHUYỆN BỊA ĐỂ MUA VUI. ĐÂY LÀ CHUYỆN thật của tôi về sự cuốn hút đối với cuốn sách của ông. Tôi thích đọc sách về kinh doanh; và có rất nhiều sách, khoảng ba trăm cuốn. Hầu hết sách đều hay, nhưng nếu tôi phải cho đi tất cả và chỉ giữ lại một cuốn, tôi sẽ giữ cuốn "Nghệ thuật của sự khởi đầu" (*The Art of the Start)* .

Mấy năm trước, một người bạn gửi tôi một đoạn video về buổi nói chuyện của ông về cuốn sách này ở TiECon năm 2006. Tôi không đùa: tôi xem đoạn video này hàng trăm lần (tôi vừa kiểm tra iPod), trước khi mua cuốn sách.

Tôi thậm chí còn đi từ châu Âu sang Mỹ chỉ để mua sách này! (OK, thật ra không hẳn như vậy, vì tôi đến Las Vegas để dự hội thảo, nhưng tôi cũng mua sách trong chuyến đi này.)

Nếu so sánh những cuốn sách kinh doanh khác với sách của ông, hầu hết mọi thứ đều nhảm nhí - khi bạn cần những lời khuyên chân thật và mang tính thực tế cao từ nhà khởi nghiệp. Tôi sẽ không để một ai khởi sự kinh doanh nếu chưa đọc cuốn *Nghệ thuật của sự khởi đầu* .

Tôi thật sự rất ghét những cuốn sách như kiểu hãy-suy-nghĩ-vì-bạn-thông-minh,tự-nhắc-mình-suy-nghĩ-tích-cực-mỗi-sáng, hay thậm chí kiểu bạn-có-thể-làm-được-chỉ-cần-bạn-chú-tâm. Nếu phải chú tâm, thì tôi thật sự không có tâm trí gì hết. Vì vậy, nó là sự khởi đầu tồi tệ nhất đối với một người khởi nghiệp.

Sách của ông không nói tôi nên suy nghĩ cái gì hay buộc phải suy nghĩ, nó CHỈ cho tôi phải LÀM gì. Đây thật sự là cái tôi cần khi khởi nghiệp. Thật ra, tôi đều đọc nó trước khi bắt đầu TẤT CẢ các dự án mới.

[1] David H. Freedman, Wrong: Why Experts Keep Failing Us - and How to Know When Not to Trust Them (New York: Little, Brown, 2010), 42.

[2] Michael J. Mauboussin, Think Twice: Harnessing the Power of Counterintuition (Boston: Harvard Business Press, 2009), 95.

[3] David H. Freedman, Wrong: Why Experts Keep Failing Us-and How to Know When Not to Trust Them (New York: Little, Brown, 2010), 217-24.

[4] Richard Feynman, Report of the Presidential Commission on the Space Shuttle Challenger Accident, volume 2, appendix F, “Personal Observations on Reliability of Shuttle,” May 27, 1986, http://history.nasa.gov/rogersrep/v2appf.htm.

[5] Michael J. Mauboussin, Think Twice: Harnessing the Power of Counterintuition (Boston: Harvard Business Press, 2009), 47.

[6] Scott Berkun, “How to Learn from Your Mistakes,” Scott Berkun (blog), July 17, 2005, www.scottberkun.com/essays/44-how-to-learn-from-your-mistakes.

CHƯƠNG KẾT

Vào mép hoàng hôn màu ngọc lam
Mặt trăng xuống, tựa như con thuyền màu ngọc trai
Sự mê hoặc vượt qua những vùng biển diệu kỳ
Đi đến chốn thần tiên Hesperides,
Qua những ngọn đồi và rời xa, xa dần.

- Madision Julius Cawein

Tôi hy vọng bạn cảm thấy *Mê hoặc* đáng giá và có những trải nghiệm thú vị khi đọc. Tôi đã truyền đạt hết những gì mình biết về thuật mê hoặc cho bạn. Bây giờ công việc của bạn là áp dụng những kiến thức này, loại bỏ những gì vô ích, và phát huy những gì hữu ích. Chúng tôi đã thiết kế mục lục thành một danh mục kiểm tra để giúp bạn đánh giá tiến độ. Nếu bạn muốn đánh giá mức hiểu biết về thuật mê hoặc của mình, hãy làm bài tập của Guy về kiểm tra khả năng mê hoặc (GREAT test) ở cuối chương này.

Một ý cuối cùng: Thuật mê hoặc là một kỹ năng mạnh mẽ, và sức mạnh đi đôi với nghĩa vụ. Nhiệm vụ của bạn là sử dụng những kỹ năng này để tất cả mọi người đều có lợi, nếu cả thế giới có lợi thì càng tốt. Xin hãy ghi nhớ điều này trong tâm trí.

Giữ sức khỏe, thành công, và truyền cảm hứng.

Guy Kawasaki

Tự truyện của Kathy Parsanko

Kathy Parsanko là một tư vấn viên về tiếp thị và quan hệ công chúng ở Cincinnati, Ohio. Khi làm việc tại trung tâm Drake, cô đã chia sẻ tự truyện cuối cùng cho sách này. Sự mê hoặc vĩ đại nhất tồn tại ở dạng nào? Tình yêu dài lâu giữa hai con người.



DON MARTINS VÀ ULYS MARTIN, NGƯỜI MÀ DON GỌI LÀ "CÔ DÂU DỄ THƯƠNG" của mình, cùng sống ở Bridgeway Pointe, thuộc cộng đồng (những người khuyết tật) được trợ giúp bởi trung tâm Drake. Don sống trong một căn hộ một mình. Ulys sống trong một căn phòng an toàn dành cho người mất trí ở một tầng khác. Don lái chiếc xe lăn điện của mình đến thăm bà hàng ngày. Họ đã cưới nhau được sáu mươi lăm năm, đã sống khắp nơi trên thế giới, và bây giờ họ về đây.

Ulys thường xuyên bị lẫn lộn và không biết hôm nay là ngày nào, không biết mình đang ở đâu, và có thể không biết mình đang nói chuyện với ai... cho đến khi Don xuất hiện. Bất cứ khi nào nhìn thấy ông, gương mặt bà sáng bừng lên, mỉm cười, và đôi lúc tôi còn thấy những giọt nước mắt. Bà nhận ra Don. Và họ giao tiếp với nhau, bằng lời nói hoặc không. Đây là thứ tình yêu mà nhiều người nghĩ chỉ có trong tiểu thuyết hoặc những giấc mơ. Nhưng tôi đã được chứng kiến.

Câu chuyện của Ulys và Don được đăng ở trang nhất tờ Cincinnati Enquirer vào ngày Lễ tình nhân năm 2010. Lúc đầu, Don không hiểu tại sao nhiều người muốn đọc về câu chuyện riêng của "chúng tôi". Ông không hiểu tại sao mọi người quan trọng hóa chuyện này. Nhưng sau đó ông nhận ra. Tôi đọc cho ông nghe những nhận xét tích cực và cảm động mà người đọc viết trên mạng. Nhiều người bày tỏ lòng biết ơn cặp vợ chồng vì đã cho họ niềm hy vọng một ngày nào đó họ sẽ tìm thấy tình yêu đích thực của mình.

Làm việc trong lĩnh vực quan hệ công chúng tại một cộng đồng khuyết tật là một công việc mang lại niềm tin cuộc sống. Khi đến với nơi này, cư dân và gia đình họ rất dễ bị tổn thương và không đòi hỏi điều gì. Đa số họ đều biết "điều gì thật sự có ý nghĩa", và đó là tình yêu. Và thật sự không có gì mê hoặc hơn được sống trong môi trường đó.

GREAT Test

Để giúp bạn bắt đầu, tôi đã trả lời hai câu hỏi đầu tiên.

1. Bao nhiêu cơ mặt được sử dụng để tạo ra một nụ cười thu hút?

a. 0

b. 2

c. 3

d. 5

e. 10

2. Bạn nên ăn mặc thế nào so với người bạn muốn mê hoặc?

a. Hơn họ

b. Thua họ

c . Bằng họ

d. Không quan trọng

e. Miễn sao bạn hài lòng

3. Đâu là phương pháp hữu ích để khởi đầu một mục tiêu?

a. Kể một câu chuyện

b. Gieo nhiều hạt giống

c. Hỏi mọi người sẽ làm gì

d. Giảm bớt sự lựa chọn

e. Tất cả mục trên

4. Khi gặp người khác lần đầu tiên, bạn nên

a. Xem xét những yêu cầu của anh ta một cách hoài nghi

b. Bắt tay anh ta ít nhất mười giây

c. Dùng những câu ví von về chiến tranh để làm quen

d. Không nên tán gẫu về những đam mê cá nhân mà tập trung vào chủ đề công việc

e. Mặc định thái độ sẵn sàng nói "có" và nghĩ cách giúp anh ta

5. Năm phẩm chất của một mục tiêu sáng giá là

a. Ngớ ngẩn, thiếu sót, mù mịt, gây cáu bẳn và tốn kém

b. Sâu lắng, thông minh, đầy đủ, trao sức mạnh và vượt trội

c. Bất lợi, lạc lõng, mâu thuẫn, gợi dục và phù du

d. Sâu lắng, trí tuệ, cạnh tranh, hùng hồn và mới lạ

e. Mô phạm, vô vị, duyên dáng, đứng đắn và thiêng liêng

6. Chọn phẩm chất thứ ba của một thông điệp: ngắn gọn, đáng yêu và

a. Nghiêm túc

b. Khéo léo

c. Đả kích

d. Dễ tiếp thu

e. Phô trương lòng mộ đạo

7. Tính cách nào khích lệ người ta sử dụng thử sản phẩm của bạn?

a. Dễ sử dụng

b. Bắt đầu ngay

c. Chi phí dùng thử thấp

d. Có thể ngưng thử

e. Tất cả mục trên

8. Khi nào bạn nên nêu ra mâu thuẫn về quyền lợi?

a. Ngay sau khi ký hợp đồng

b. Không bao giờ

c. Ngay lúc khởi đầu của mối quan hệ

d. Khi người khác hỏi

e. Khi bị triệu tập ra tòa

9. Phương pháp nào không giúp chống lại sự chống đối mục tiêu?

a. Tạo ra nhận thức về sự phổ biến

b. Tạo ra nhận thức về sự khan hiếm

c. Tìm một điểm sáng

d. Cho người ta thấy sự kỳ diệu của bạn

e. Tất cả các phương pháp có thể giúp chinh phục sự chống đối

10. Khi người khác cám ơn bạn vì đã giúp đỡ, câu trả lời tốt nhất là

a. “Không có chi”

b. “Anh nợ tôi nhé”

c. “Chuyện nhỏ mà”

d. “Người của tôi làm đó mà”

e. “Tôi biết anh cũng sẽ làm như vậy”

11. Phát biểu nào sau đây là sai?

a. Bạn nên tạo chỗ làm việc riêng cho những người tin tưởng vào mục tiêu

b. Người ta sẽ trả ơn nhiều thập kỷ sau

c. Một tập thể thuần nhất sẽ duy trì được sự mê hoặc

d. Ban nhạc Grateful Dead cho phép mọi người thu âm lại buổi biểu diễn

e. Phần thưởng tiền bạc không đảm bảo lòng trung thành và sự ủng hộ

12. Định dạng nào lý tưởng để thuyết trình Power Point hay Keynote?

a. Sáu mươi trang, sáu phút, phông chữ cỡ sáu

b. Mười trang, sáu mươi phút, phông chữ cỡ tám

c. Hai mươi trang, hai mươi phút, phông chữ cỡ mười

d. Mười trang, hai mươi phút, phông chữ cỡ ba mươi

e. Ba mươi trang, chín mươi phút, phông chữ cỡ sáu mươi

13. Độ dài thích hợp cho một video Youtube cuốn hút?

a. Sáu mươi phút

b. Sáu mươi giây

c. Năm phút

d. Mười lăm giây

e. Mười giây

14. Nguyên lý Nhật Bản nào bạn không nên làm theo?

a. Wa

b. Bakatare

c. Shibui

d. Seijaku

e. Kanso

15. Khi nào bạn nên lưu ý đám đông?

a. Đám đông đại diện cho nhiều nền văn hóa đa dạng

b. Ý kiến của mỗi người trong đám đông đều được xem xét

c. Có chính sách khuyến khích chỉ những người am tường tham gia

d. a, b và c

e. Chỉ có c

16. Bạn có thể làm gì để mê hoặc đám đông khi bắt đầu mỗi bài diễn văn?

a. Cám ơn khán giả đã tắt điện thoại

b. Giảm giá sản phẩm hay dịch vụ của bạn

c. Đưa ra những tấm ảnh đã mê hoặc bạn về thành phố của họ

d. Đưa ra tấm ảnh của chiếc xe Porsche mới của bạn

e. Giải thích rằng bạn thật sự rất mệt sau một chuyến bay dài

17. Bạn không nên làm gì nếu bạn muốn mê hoặc nhân viên của mình

a. Tạo điều kiện cho họ làm việc độc lập

b. Yêu cầu họ làm những gì mà bạn sẽ không làm

c. Xem xét những thiếu sót của mình trước

d. Tuyên dương thành công của tập thể

e. Đánh giá kết quả của bạn và ý định của họ

18. Nếu bạn muốn tôi ở khách sạn của bạn thì bạn không nên làm gì?

a. Tính tiền mạng không dây

b. Chỉ cung cấp một ổ cắm điện ở bàn làm việc

c. Biến trung tâm thể hình thành phòng tiếp khách

d. Thu tiền khi đặt phòng

e. Chỉ cung cấp một thẻ dùng ở quầy rượu

19. Điều gì quan trong nhất bạn có thể làm để mê hoặc sếp?

a. Nhẫn nại

b. Đưa tin xấu sau cùng

c. Từ chối những lời khuyên về nghề nghiệp

d. Hứa ít và hoàn thành nhiều

e. Bỏ hết mọi thứ để làm điều sếp muốn

20. Điều gì không phải phẩm chất của Twitter?

a. Đáng tin cậy

b. Miễn phí

c. Dễ dàng

d. Phổ biến

e. Nhanh

Câu thưởng thêm: Tôi đã trả lời hai câu đầu tiên để

a. Nâng cao điểm

b. Chứng tỏ cho bạn thấy tôi nắm rõ cuốn sách của mình

c. Làm cho bài kiểm tra ngắn đi

d. Khuyến khích ăn gian

e. Khuyến khích bạn làm bài kiểm tra

Đáp án: 1 b, 2 c, 3 e, 4 e, 5 b, 6 d, 7 e, 8 c, 9 e, 10 e, 11 c, 12 d,13 b, 14 b, 15 d, 16 c, 17 b, 18 d, 19 e, 20 a.

Bạn làm trắc nghiệm ra sao? Đây là bản điểm hướng dẫn để đánh giá kỹ năng mê hoặc của bạn:

19 - 20 Bạn có thể dạy Steve Jobs vài điều

16 - 18 Hãy xuất chiêu để mê hoặc mọi người đi

11 - 15 Đọc lại Mê hoặc một lần nữa

6 - 10 Tìm một công việc ít tiếp xúc với con người

0 - 5 Yêu cầu tôi hoàn tiền sách lại

Nguồn tham khảo

Một cuốn sách hay khởi đầu bằng kỳ vọng, và kết thúc bằng niềm vui và lợi nhuận.

- A. Bronson Alcott

Trong khoảng thời gian viết sách, tôi đã tham khảo gần hai mươi cuốn về tầm ảnh hưởng và nghệ thuật thuyết phục. Chúng mở rộng và làm giàu thêm kiến thức của tôi về sự mê hoặc. Tôi liệt kê ra đây để bạn có thể theo dõi bước đi của tôi và học hỏi thêm về các phương pháp mê hoặc.

Bedell, Gene. 3 Steps to Yes: *The Gentle Art of Getting Your Way.* New York: Crown Business, 2000.

Brafman, Ori, and Rom Brafman. *Sway: The Irresistible Pull of Irrational Behavior* . New York: Broadway Business, 2008.

Brafman, Ori, and Rom Brafman. *Click: The Magic of Instant Connections* . New York: Broadway Business, 2010.

Carnegie, Dale. *How to Win Friends and Influence People* . New York: Simonand Schuster, 2009.

Cialdini, Robert. *Influence: The Psychology of Persuasion* . New York: HarperPaperbacks, 2006.

Deci, Edward L., with Richard Flaste. *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation* . New York: Putnam's, 1995.

Earls, Mark. Herd: *How to Change Mass Behavior by Harnessing Our True Nature.* West Sussex, UK: John Wiley, 2007.

Fisher, Len. The Perfect Swarm: *The Science of Complexity in Everyday Life* . New York: Basic Books, 2009.

Freedman, David H. Wrong: *Why Experts Keep Failing Us—and How to Know When Not to Trust Them.* New York: Little, Brown, 2010.

Gawande, Atul. *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* . New York: Metropolitan Books, 2010.

Goldstein, Noah J., Steve J. Martin, and Robert B. Cialdini. *Yes! 50 Scientifically Proven Ways to be Persuasive* . New York: Free Press, 2008.

Granger, Russell H. The 7 Triggers to Yes: *The New Science Behind InfluencingPeople's Decisions.* New York: McGraw-Hill, 2008.

Heath, Chip, and Dan Heath. *Switch: How to Change Things When Change Is Hard* . New York: Broadway Books, 2010.

Lehrer, Jonah. *How We Decide* . Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2009.

Lovaglia, Michael J. Knowing People: *The Personal Use of Social Psychology.* New York: McGraw-Hill, 1999.

Luntz, Frank. Words That Work: *It's Not What You Say, It's What People Hear.* New York: Hyperion, 2007.

Mauboussin, Michael J. *Think Twice: Harnessing the Power of Counterintuition* . Boston: Harvard Business Press, 2009.

Patterson, Kerry, Joseph Grenny, David Maxfi eld, Ron McMillan, and Al Switzler. *Influencer: The Power to Change Anything* . New York: McGraw-Hill, 2008.

Shell, G. Richard, and Mario Moussa. *The Art of Woo: Using Strategic Persuasion to Sell Your Ideas* . New York: Portfolio, 2007.

Thaler, Richard H., and Cass R. Sunstein. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* . New York: Penguin Books, 2009.

Lời cho bìa sách [1]

Tôi yêu thích được nghe một dàn hợp xướng. Tôi yêu tính nhân văn khi thấy khuôn mặt rạng ngời của những con người dâng hiến cho bản nhạc. Tôi yêu tinh thần tập thể. Tôi cảm thấy lạc quan về nhân loại khi thấy họ chung sức như thế.

- Paul McCartney

---

[1] Bìa sách tiếng Anh.

Phía sau màn nhung: câu chuyện về 250 người tạo ra bìa sách

Bìa cuốn sách *Mê hoặc* này cũng có câu chuyện mê hoặc riêng của nó. Để minh họa ý nghĩa của sự mê hoặc không phải dễ, và tôi muốn được thấy nó có nghĩa như thế nào đối với nhiều người và họ làm thế nào để diễn dịch nó bằng hình ảnh. Cách tốt nhất để đạt được điều này chính là một cuộc thi thiết kế. Nguyên lý của tôi là, càng nhiều cái đầu làm việc này thì kết quả càng tốt. Tôi liên hệ với bạn bè ở crowdSPRING, và chúng tôi đã khởi xướng cuộc thi thiết kế với phần thưởng là 1.000 đôla. Tôi kinh ngạc khi thấy gần 250 người tham gia gửi về 760 thiết kế. Lượng thiết kế này nhiều gần gấp bảy mươi lăm lần số lượng hầu hết các tác giả nhận được. Tôi chọn ra năm tấm ưng ý sau đây và để mọi người bình chọn.

Business/psychology

Enchantment

The Art of Changing Hearts, Minds, and Actions

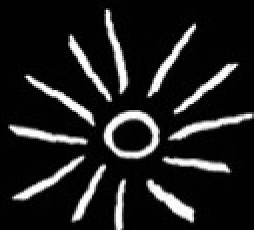


Guy Kawasaki

Author of *The Art of the Start* and *Reality Check*

Guy Kawasaki

Author of The Art of the Start and Reality Check



Enchantment

The Art of Changing Hearts, Minds, and Actions

Business/psychology

kawasaki



ENCHANTMENT

ENCHANTMENT

THE ART OF CHANGING HEARTS, MINDS AND ACTIONS

by guy kawasaki

Author of the *Art of the Start*
and *Reality Check*

BUSINESS | PSYCHOLOGY

Enchantment

The Art of Changing Minds, Hearts, and Actions



Guy Kawasaki

author of ***The Art of the Start*** and ***Reality Check***

BUSINESS/PSYCHOLOGY

Guy Kawasaki

Author of *The Art of the Start* and *Reality Check*

Enchantment

The Art of Changing Hearts, Minds, and Actions



Mẫu được bình chọn nhiều nhất là hình con bướm xanh trên nên đỏ. Người thiết kế bìa này dùng hình của Enchantedgal (tôi không bịa đâu nhé) trên trang DeviantART.



Tôi cũng thích thiết kế này nhất. Trước đó tôi đã định phủ quyết kết quả của số đông, nhưng kết quả kiểm phiếu lại cho tôi cơ hội duy trì sự công bằng, cởi mở và minh bạch. Tốt hơn quá nhiều.

Trong suốt cuộc thi, nhiều nhà thiết kế công kích tôi về việc khai thác sự sáng tạo ở đồng nghiệp của họ. Họ lý luận rằng nếu 250 người tham dự và chỉ có một người thắng giải, điều đó có nghĩa là tôi đã lợi dụng 249 người kia. Đó là một cái tội vì mang tính đầu cơ và không có sự bảo đảm nào để được trả công. Thôi đi. Bản chất cuộc sống là như thế: không can đảm thì không vinh quang, không nổi tiếng, không trải nghiệm và không có phần thưởng nào hết. Tôi không ép ai tham gia cả, và đây là cơ hội để thắng 1.000 đôla và trở nên nổi tiếng. Tôi vui mừng khi thấy người thắng cuộc (a) không phải là một nhà thiết kế *chuyên nghiệp* ; (b) không phải người Mỹ; (c)

không phải kẻ lắm điều. Anh ta là Ade Harnusa Azril, một sinh viên ngành điện ở trường Institut Teknologi Bandung ở Indonesia.



Tôi đã không thể lên kế hoạch nào tốt đến thế.

Sau khi tôi công bố người thắng giải, các nhà thiết kế công kích thiết kế thắng cuộc và cho rằng nó không có gì hơn là một hình một con bướm trên nền đỏ bình thường. Vâng, thế mà Andy Warhol đã vẽ một lon súp Cambell. Thật là tệ, hình như họ chưa nghĩ tới chuyện đó nhỉ? Tôi chưa thấy ngành nào mà người ta lại đạp nhau xuống để đi lên nhiều như ngành thiết kế.

Thật không may (hoặc sau đây cũng có thể xem là may mắn), thiết kế không được sự đồng tình của nhà biên tập, nhà quảng bá, nhà xuất bản và nhà trợ lý xuất bản. “Đậm phong cách New Age quá!” “Quá nữ tính - không có ông nào chịu đọc một cuốn sách đỏ in hình con bướm trên bìa”. “Quá mang tính chất cây nhà lá vườn, quá sến, quá...” bạn hình dung ra rồi đấy. Và câu tồi tệ nhất là “Đội ngũ bán hàng không ưa”.

Chào mừng đã đến với thế giới của tôi.

Nhưng khi 90% của trận chiến đã diễn ra. 90% gian khó vẫn còn chờ bạn.

Về sau tôi mới thấy, phản ứng tiêu cực này đã buộc tôi phải xắn tay áo vào việc. Một đêm nọ, khi đang gò người đạp xe trên chiếc máy tập Star Trac và đọc tweet trên iPad trong khi xem chương trình *NHL On the Fly* , tôi chợt nảy ra ý tưởng về một con bướm origami (origami: nghệ thuật xếp giấy của người Nhật - ND). Ý tưởng này giải quyết hai vấn đề: không dùng bức hình mua sẵn trên mạng và giảm bớt tính cây nhà lá vườn, dấu ấn phong cách New Age. Hơn nữa, lại có sự liên hệ đặc biệt: một người Nhật và một nghệ thuật Nhật Bản.

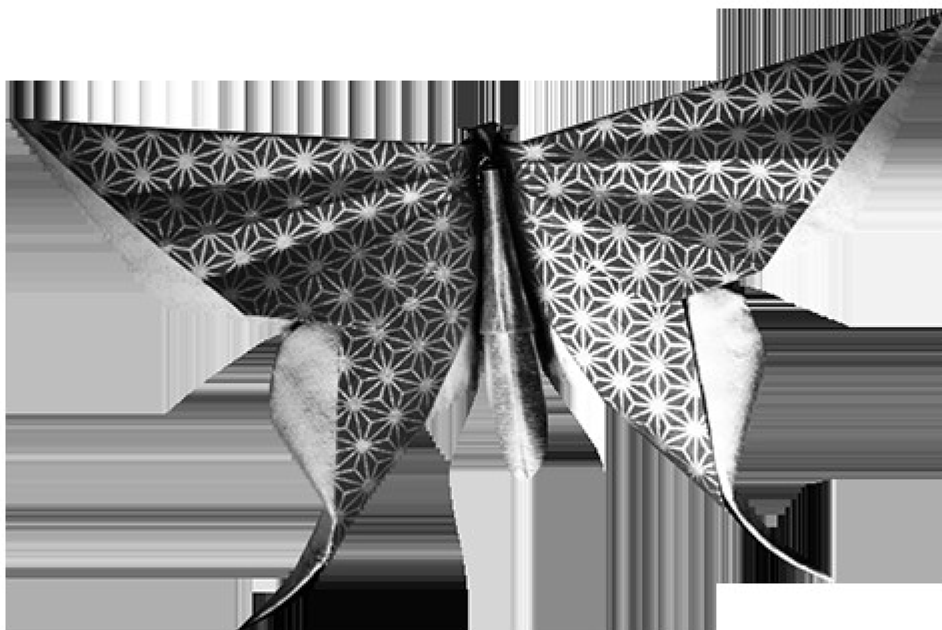
Tôi không biết gì về origami nên tôi đã tìm trên Google từ "bướm origami", và tôi hỏi 330,000 bạn thân nhất trên Twitter, "Có ai biết sư phụ origami nào không?" Kết quả nhận được là tuyệt vời. Chị gái tôi - Jean Okimoto - và cả Lisa "Kailua Lisa" Mullinaux, Jason Wehmhoener, và Marco Carbullido đã cùng nhau giúp tôi. Những nỗ lực này đã đưa tôi đến với Michael G. LaFossecó được một thiết kế tên "Bướm Alexander Swallowtail," mà tôi thấy trên trang web của Sara Adam:



Sau đó tôi biết rằng Michael là Wayne Gretzky khi nói đến origami. Ông ta và cộng sự, Richard Alexander, điều hành Origamito Studio. Michael đóng trong bộ phim về origami nổi tiếng, *Giữa hai lần gấp.* Tôi lên trang web của Origamito và gửi email đến địa chỉ của người quản trị web, những người thường không bao giờ trả lời. Ôi chao ơi, Michael trả lời trong vòng một ngày.

Mọi chuyện cứ nối tiếp - từ chuyện về Hội chợ Quốc tế Waikiki và Don Ho - và Michael đã sáng tác một thiết kế riêng biệt tên là "Bướm Swallowtail của Kawasaki." Bạn đã từng nghe nói bướm origami của Jobs, Gates, Williams, Stone, Ballmer, Ellison, hay Zuckerberg chưa? Chắc chưa đâu.

Richard dán giấy mạ vàng ông tự làm ra vào mặt giấy in để tạo hiệu ứng hai mặt. Và Michael xếp hình con Kawasaki Swallowtail và thế là, tôi đã có một con bướm quá "ngầu" trông như *Shoguns* của James Clavell đụng độ máy bay ném bom tàng hình B-1.



Tới thời điểm này tôi đã có một con bướm rất ngầu và mẫu thiết kế con bướm trên nền đỏ. Bây giờ tôi cần ai đó làm cho mẫu thiết kế

hoàn hảo và hoàn chỉnh theo thông số của bìa sách. Sarah Brody đã giúp tôi làm việc này.

Bạn đã quen thuộc với sản phẩm cô ta vì cô là người thiết kế chính cho nhiều phần mềm ứng dụng của Apple. Cô chụp hình Kawasaki Swallowtail, chỉnh sửa hình, tạo ra nền bóng đỏ, chọn phông chữ (FFThesis-TheSans), tạo layout cho bìa, và nói chung là làm cho nó hoàn hảo. Vừa rồi là câu chuyện tôi huy động đám đông thiết kế gồm 250 người tài năng trên thế giới, chọn ý tưởng từ một sinh viên kỹ thuật ở Indonesia, thuyết phục một bậc thầy origami ở Boston để tạo ra con bướm mới, và may mắn quen biết một người thiết kế nổi tiếng ở Silicon Valley. Có câu chuyện bìa sách nào mê hoặc hơn chuyện này không?

Lời cuối

Viết sách là một hành trình. Lúc khởi đầu, nó là trò chơi và sự thích thú. Sau đó nó thành nhân tình, rồi trở thành chủ nhân, và cuối cùng trở thành một bạo chúa. Đoạn cuối cùng là lúc bạn chuẩn bị chấp nhận kiếp nô lệ, bạn giết con quái vật, và quẳng nó ra trước công chúng.

- Ngài Winston Churchill